



Московский педагогический
государственный университет

Е. В. Савенкова, О. А. Шклярова

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Московский педагогический государственный университет»



Е. В. Савенкова, О. А. Шклярова

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-методическое пособие

МПГУ
Москва • 2019

УДК 371.2 (07)
ББК 74.047я7
С129

Рецензенты:

Осипова О. П., доктор педагогических наук, доцент, профессор
кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой
ИСГО МПГУ

Щипкова Т. Ю., кандидат педагогических наук, Заслуженный учитель РФ,
директор ГБОУ города Москвы «Романовская школа»

Савенкова, Елена Викторовна.

С129 Проектный менеджмент в образовательной организации : учебно-методическое пособие / Е. В. Савенкова, О. А. Шклярова. – Москва : МПГУ, 2019 – 204 с.

ISBN 978-5-4263-0740-7

Учебно-методическое пособие разработано для студентов магистратуры по направлениям подготовки 44.04.01. «Педагогическое образование» и 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование», пособие предназначено для студентов учреждений высшего педагогического образования. Может быть полезно преподавателям вузов, аспирантам, слушателям курсов профессиональной переподготовки.

УДК 371.2 (07)
ББК 74.047я7

ISBN 978-5-4263-0740-7

© МПГУ, 2019
© Савенкова Е. В., Шклярова О. А., текст, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1.	
ОСНОВЫ ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТА	8
1.1. Основные понятия проект-менеджмента, их трактовка и использование в сфере образования	9
1.2. Проект-менеджмент в педагогических исследованиях и практике образования	19
1.3. Методология и методики проект-менеджмента в управлении образовательными системами	30
РАЗДЕЛ 2.	
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ	40
2.1. Управленческое проектирование как профессиональная компетенция педагогических работников	41
2.2. Основы командного взаимодействия – работа команды проекта	53
2.3. Технологические основы проектирования и управления реализацией проектов и программ в сфере образования	66
РАЗДЕЛ 3.	
УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА	81
3.1. Структура, содержание и технологии управления процессом реализации проекта.	82
3.2. Управление коммуникациями в проекте.	99
3.3. Управление рисками проекта	107
РАЗДЕЛ 4.	
ГРАНТОВАЯ ПОДДЕРЖКА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ	116
4.1. Организация проектно-грантовой деятельности в образовании.	117
4.2. Фандрайзинговая деятельность в образовании	126

4.3. Социальное проектирование и благотворительная деятельность в сфере образования	135
РАЗДЕЛ 5.	
ОТ ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТА К ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В ОБРАЗОВАНИИ	143
5.1. Общие подходы к внедрению проектного менеджмента в управлении образовательной организацией	144
5.2. Проектный офис как ресурс управления образовательной организацией	160
5.3. Проектная культура в образовании.	178
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	187
ГЛОССАРИЙ	199

ВВЕДЕНИЕ

Все вещи создаются дважды.

Первый раз ментально, второй раз – физически.

*Ключ к креативности в том, чтобы начинать работу,
зная заранее результат, который хочешь получить.*

*Стивен Кови (1932–2012 гг), американский консультант по вопро-
сам организационного управления, писатель*

Проектный менеджмент в формате эффективной деятельности и развития образовательными организациями, рассматривается как системный механизм в управлении ресурсами. Эффективное использование ресурсов для любой организации – условие ее устойчивого развития, конкурентоспособности, показатель грамотного менеджмента, залог минимизации затрат при стремлении к максимизации удовлетворения потребительского спроса. Один из ведущих специалистов в области эффективного управления директор ООО «Аудиторы проекта» (Project Auditors LLC) Джой Гумц (Joy Gumz), дал образную характеристику сущности проектного менеджмента: «Операционный менеджмент – это освещение тоннеля, стратегический менеджмент обеспечивает наличие света в конце тоннеля, а проектный менеджмент – это двигатель поезда, который и движет организацию вперед» [URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/citaty-ob-upravlenii-proektami-ot-poetov-do-professionalov> (дата обращения: 10.12.2018)].

В системе образования проектный подход не является чем-то совершенно новым. Использование методов и технологий проектного подхода, проектного менеджмента в обеспечении качества результатов и качества процесса в управлении образовательными системами еще в конце XX начале XXI века рассматривалось в исследованиях представителей научной школы управления образовательными системами, основатель которой Т. И. Шамова под-

черкивала важность грамотного проектирования в определении стратегии развития образовательных организаций. Проектный подход в управлении способствует росту инновационного потенциала образовательной организации. Проектный подход – одно из условий, фактор позитивной динамики качества управления образовательными системами в условиях устойчивого социально-экономического, общественного развития и модернизации сферы образования. В современных образовательных организациях проектный менеджмент используется на самых разных уровнях – от уровня федерального государственного управления в системе образования до уровня реализации педагогического управления в системе «педагог-обучающиеся». [13, 28, 34, 48, 71, 84, 93, 96, 102, 105 и др.]

Интенсивное развитие проектного подхода в различных организационных системах (в том числе и образовательных системах), многочисленные исследования особенностей/феномена проектного управления и управления проектами указывают не неоднозначность двух этих понятий. Актуальна необходимость более тщательной методологической и теоретической проработки понятий, суть которых раскрывает идеологию, принципы, содержание, условие и технологии организации деятельности в рамках проектного управления (проектного менеджмента) и управления проектами. Не претендуя на полноту рассмотрения этих феноменов, мы постараемся в учебном курсе «Проектный менеджмент в образовательной организации» раскрыть потенциал проектного подхода в обеспечении качества образовательного процесса и качества результата за счет оптимизации управления внутренними и внешними ресурсами.

Освоение курса позволит Вам не только изучить теоретические и методологические основы проектного менеджмента и управления проектами различных видов, узнать базовые элементы и подсистемы управления проектами, познакомиться с опытом применения проектного менеджмента в сфере образования, но и, используя полученные знания, воспользоваться инструментальными средствами для разработки конкретного проекта. Успешная реализация проекта зависит от выстраивания системы управления на каждом

этапе жизненного цикла проекта, что возможно при умелом выборе рациональных методов управления проектом. В процессе освоения курса важно активно участвовать в работе на практических занятиях, организация которых направлена на:

- совершенствование умений конструктивной коммуникации, что актуально для успешной работы в команде проекта, выстраивания отношений на основе уважения и доверия;
- освоение опыта работы с национальными и международными стандартами в области управления проектами,
- освоение навыков оценки и прогнозирования рисков в системе проектного менеджмента.

Пособие разработано в соответствии с авторской программой учебной дисциплины «Проектный менеджмент в образовательной организации», подготовленной для обучающихся по направлению подготовки 44.04.01. «Педагогическое образование» по профилю «Менеджмент проектов и программ» (уровень магистратуры), апробированной в системе дополнительного профессионального образования, профессиональная переподготовка по программе «Менеджмент в образовании».

В качестве дополнительного источника теоретического и научно-практического материала студентам предлагается электронная версия практико-ориентированной монографии «Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации» (авт. Шклярова О. А., Тиунова В. В.). В монографии представлен практический опыт реализации проектного менеджмента в многопрофильной общеобразовательной организации.

РАЗДЕЛ 1.

ОСНОВЫ ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТА

Изучив данную тему Вы:

- *узнаете предысторию и перспективы реализации проектного подхода в развитии образовательных систем и организаций, в обеспечении качества управления образовательными системами;*
- *ознакомитесь с различными подходами к определению понятий: «проект», «портфель проекта», «программа проекта» «управление проектами», «проектное управление», «проектный менеджмент»;*
- *изучите основные характеристики проекта и принципы классификация проектов, использование их в образовательных системах;*
- *узнаете, что составляет методологическую основу проектной деятельности и проектного управления в образовательных системах;*
- *ознакомитесь с жизненным циклом проекта и базовыми элементами управления проектами на примере деятельности образовательных организаций;*
- *изучите концепцию управления проектами по временным параметрам;*
- *познакомитесь с практикой реализации системного и ресурсного подходов в управлении проектами;*
- *освоите опыт инициации проекта, научно-теоретические подходы и актуальные принципы проектного менеджмента в обеспечении успешной деятельности субъектов в образовательных системах.*

Это позволит Вам:

- *в практической деятельности использовать операции и процедуры, необходимые для определения актуальных направле-*

- ний инновационной и научно-образовательной деятельности в рамках Вашего диссертационного исследования;*
- используя модели выстраивания матрицы целей, задач, определения методов проектирования, разработать и описать основные концептуальные положения конкретного проекта, связанного с направлением Вашего исследования;*
 - рассмотреть основные структурные элементы в организации системы совместно-творческой деятельности как объекта управления.*

1.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТА, ИХ ТРАКТОВКА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Проект-менеджмент (project management) в наиболее распространенном варианте трактуется как деятельность (совокупность функций, действий) по управлению проектами. При этом указывается, что управление проектами сопряжено с использованием знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта.

Проект-менеджмент – это управление изменениями и инновациями.

Ключевым понятием в проект-менеджменте является понятие **«проект»**. Понятие «проект» используют при описании/характеристике предварительно продуманного, запланированного, расписанного или оформленного в другом каком-либо виде (эскиз, макет, план и т.п.) порядка действий, выполнение которых направлено на достижение определенной цели. «Проект» – от лат. projectus – замысел, идея, образ, намерение, обоснования, план.

В фундаментальном коллективном труде основателей проектного менеджмента – Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК), который в профессиональных кругах часто называют не иначе как **Библия проектного менеджмента**, проект характеризуется как «...деятельность по до-

стижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов» [80, С. 30].

«Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов и к организационной структуре [46, С. 8].

В широком, но достаточно конкретном смысле понятие «проект» используют при характеристике:

- отдельного мероприятия, ограниченного по срокам и ресурсам. Боронина Л. Н. именуется данную характеристику проекта как «...разовость – все проекты представляют собой разовое явление...» [24];
- ограниченного по продолжительности процесса с определенным началом и концом (локализация во времени). Временные параметры проекта отмечают практически все исследователи, рассматривавшие методологию проектирования и управления проектами;
- направленности на достижение конкретной цели, которая представлена не только ожидаемым результатом, но и определенным продуктом (в образовательных системах – конкретной разработкой);
- координированного выполнения взаимосвязанных действий всех членов команды проекта и участников/исполнителей, вовлеченных в его реализацию;
- определенной степени все проекты неповторимы и уникальны, так как разрабатываются под конкретную задачу с учетом ресурсного обеспечения и условий реализации;
- процесса реализации проекта – всегда создается нечто новое, что многие авторы характеризуют как инновационность; это новое – не только достижение планируемого результата или получение какого-либо продукта, но и личностно-профессиональные достижения, приращения.

Как объект научного познания и практики в различных сферах деятельности «проект» рассматривается:

- как многоплановая деятельность, но с ограничениями во времени и объемах выполняемых работ;
- как отдельное мероприятие с целью получения какого-либо результата, создания продукта, оказания услуги;
- как форма фиксированной по времени деятельности;
- как комплекс скоординированных действий по достижению какой-либо цели и т.п. [14, 24, 35, 36, 38, 40, 54, 56, 57, 63, 71, 75, 78, 87, 90, 96, 98, 105, 107 и др.]

Продукт проекта может быть в формате услуги, процесса, уникального интеллектуального или материализованного воплощения. Характерными особенностями проекта, по мнению Алешина Я. Л., Анисимова С. Н., Анисимовой Е. В., Борониной Л. Н., Горбовцова Г. Я., Груничева А. С., Ивасенко А. Г., Каркавина М. В., Курбатовой О. В., Мазур И. И., Никоновой Я. И., Ольдерогге Н. Г., Шапира В. Д. и других, всегда являются:

- наличие четко сформулированной цели, достижение которой предполагает грамотное методологическое обоснование, с учетом объективно выделенных подходов и совокупностью конкретных принципов, соответствующих необходимости выполнения политических, экономических, технических и других требований;
- ресурсное обеспечение с учетом внутреннего потенциала и внешних возможностей – кадровое, информационное, материально-техническое, технологическое, экономическое и т.п., определенная степень ограниченности ресурсов;
- наличие (при необходимости разработка и введение) механизмов четкой координации (согласованности) действий всех участников при выполнении проекта – комплекс взаимозавязанных по срокам, промежуточным результатам выполняемых работ в рамках целого проекта;
- определенные сроки начала и конца проекта, что может быть представлено в формате операционного плана действий и характеристикой прогнозируемых рисков, и механизмами их предупреждения и преодоления;
- определенные механизмы выстраивания и поддержки конструктивных взаимоотношений в команде проекта на весь

период его разработки и существования, неизбежность и преодоление различных конфликтов [13, 14, 24, 36, 40, 46, 54, 56 и др.].

С организацией проектной деятельности сопряжены такие понятия как **«портфель проекта»**, **«программа проекта»**, **«программа проектов»**.

Портфель проекта – это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей.

Характеризуя портфель проекта, обычно отмечают, что это набор разнообразных проектов.

Портфель проекта содержит полный комплект описания ресурсного обеспечения на всех этапах разработки и реализации проекта.

Программа проекта в различных источниках характеризуется как:

- ряд связанных друг с другом проектов (минипроектов и подпроектов), управление которыми координируется для достижения преимуществ в степени управляемости, недоступных ими по отдельности;
- комплекс (пакет) планируемых мероприятий и процедур, которые в совокупности составляют операционный план действий в рамках реализации проекта;
- совокупность различных организационных форм и видов деятельности, отражающих основное содержание и направления реализации проекта с целью получения продукта, достижения результата.

Программа проектов – пакет программно-организационных разработок (относительно самостоятельных проектов) по реализации основных (или всех) направлений функционирования и стратегического развития организации. Например, комплексная программа функционирования и развития образовательной организации включает:

- основные образовательные программы, разрабатываемые для реализации требований федеральных государственных

- образовательных стандартов, комплектуются с описанием подпрограмм и проектов, обеспечивающих качество образовательного процесса и качество результата;
- программы реализации системы воспитательной работы и дополнительного образования, обеспечивающие;
 - программа развития образовательной организации содержит описание приоритетных для организации направлений деятельности на определенный срок и включает ряд проектов и подпрограмм;
 - программа ресурсного обеспечения эффективного функционирования и развития образовательной организации включает проекты повышения/развития кадрового, информационно-образовательного, научно-методического, материально-технического и других ресурсов;
 - программа оптимизации управления образовательной организацией.

Программы и проекты могут содержать повторяющиеся или циклические задачи, например, когда отдельные задачи, предполагают выполнение определенных периодически повторяющихся видов работ, операций, процедур.

В теории и практике современного отечественного менеджмента часто оперируют очень близкими по фонетике понятиями – **«проектный менеджмент»**, **«проектное управление»** и **«управление проектами»**.

С точки зрения современной терминологии – это паронимы. Паронимы – однокоренные слова, близкие по звучанию, хотя и различны (частично или полностью) по значению. Паронимы могут частично совпадать в своем значении.

В проект-менеджменте использование паронимов нередко является причиной недопонимания или искаженного понимания информации. Именно этот эффект можно отметить в расхождении трактовок исследователями и использовании практиками таких понятий как «проектный менеджмент», «проектное управление» и «управление проектом».

Интересны авторские позиции в понимании и характеристике этих понятий, которые представлены в работах Чичерина

Ю. А., Суворовой Н. Н. и др. Так Чичерин Ю. А. и Суворова Н. Н. считают, что: «**Проектный менеджмент** (англ. *project management*) в широком понимании – это профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов путем воздействия на работников для успешного осуществления проектов» [101, С. 2].

Бронникова Т. М., Лялин А. М., Разу М. Л. и другие рассматривают **проектное управление** как специфический вид управленческой деятельности, который связан с коллегиальной/командной разработкой какой-либо программы, модели действий, направленной на достижение цели или реализацию инновационной модели [99].

Разработчики информационно-компьютерных технологий в управлении Томского политехнического университета, характеризуя проектный менеджмент отмечают, «...это методология достижения успеха (искусство руководства по координации усилий людей и использованию ресурсов) с применением современных научных методов для достижения оптимальных результатов по стоимости, времени и качеству, а также удовлетворению интересов всех участников проекта» [23, С. 4]. Они предлагают рассматривать проектный менеджмент через призму интеграции информационных систем, задействованных в планировании деятельности организации с различными управленческими процедурами и организационной структурой.

Алешин А. В., Аньшин В. М., Багратиони К. А., Ильина О. Н., Мазур И. И., Полковников А. В., Разу М. Л., Шапиро В. Д. и другие считают, что практика и методология управления проектами – предтеча проектного менеджмента.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Подготовьте сообщение о сути и проблемах терминологической корректности в использовании ключевых понятий проект-менеджмента. Определите аудиторию, для которой будете готовить сообщение:

- обучающиеся старших классов, интересующиеся проектным управлением;
- выступление перед партнерами вашей организации;
- как лекция для сокурсников и т.п.

Примерные темы:

«К вопросу о проектном управлении в организации»

«Условия и ресурсы проект-менеджмента»

«История развития проект-менеджмента за рубежом и в России»

«К дискуссии об актуальности проектного подхода в управлении»

«Что же это такое – проектный менеджмент?»

и т.п.

Требования к выполнению задания:

Выступление должно быть рассчитано не менее чем на 5, но и не более 7 минут. Содержание выступления может носить информационный характер, пояснять или разъяснять суть рассматриваемого вопроса.

Текст и форма подачи выступления должны быть ориентированы на определенную аудиторию.

Обязательно наличие тезисов выступления – 3–4 страницы. Презентация желательна, 7–10 слайдов. На слайдах презентации не следует располагать текст выступления, целесообразно использование иллюстративного материала, усиливающего эффект восприятия речи докладчика.

Критерии оценивания: тема раскрыта, информация соответствует выбранной аудитории, не противоречит требованиям научности, достоверности, объективности, презентация соответствует основным требованиям.

Задание 2. Изучите сравнительное описание методологических основ «управления проектами» и «проектного менеджмента». Дайте заключение об объективности выделенных оснований.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методологии управления проектами и проектного менеджмента

Основания для сопоставления	Управление проектами	Проектный менеджмент
Специфика, общая характеристика действий	Успешная/эффективная реализация проекта за счет оптимизации конкретных ресурсов: человеческие, кадровые, информационные (ресурс знаний и технологий), материально-технические, экономические, ресурс времени.	Оптимизация ресурсов, затрат не только с целью получения определенного продукта, но и повышения эффективности самой системы управления организацией. Проектный менеджмент – управленческий ресурс в обеспечении достижения цели при оптимизации затрат на процесс и результат
Основы идеологии (подходы, принципы)	В управлении проектами акцентируют внимание на двух основных подходах: системном и деятельностный. Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата. Деятельностный подход – «... трактует проект как деятельность субъекта по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно отвечает его представлениям» [24, с. 12]. В этом случае проект рассматривается как целеполагающая деятельность субъекта, в которой есть место для проявления его творческого потенциала.	В проектном менеджменте актуальны принципы, меняющие общую идеологию управления: – интеграция содержания и характера управленческой деятельности, функций управления как системообразующего ядра; – формирование управленческой команды и автономных команд отдельных проектов как структурных элементов целостной системы управления, общей стратегии функционирования и развития организации; – ориентация в управлении на партисипативные и корпоративные принципы выстраивания субъект-субъектных отношений. Управление проектами – частный случай проектного менеджмента в управлении организацией.

<p>Конкретизация цели и задачи</p>	<p>В управлении проектами цели и задачи связаны с разработкой и реализацией совокупности конкретных мероприятий по обеспечению определенного будущего состояния системы, процессов, отношений.</p> <p>В управлении проектом Боронина Л. Н., Вылегжанина А. О., Горбцов Г. Я., Груничев А. С. и др. акцентируют внимание на следующих задачах:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определение и обоснование цели проекта; – описание структуры, этапы работ по проекту; – определить необходимый объем и источники финансирования; – подобрать исполнителей и сформировать команду проектантов; – подготовить и заключить контракты; – определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации; – рассчитать необходимые ресурсы; – рассчитать бюджет проекта; – планировать и учитывать риски; – обеспечить контроль за ходом выполнения проекта. 	<p>Целями проектного управления являются (по Голодовой А. А. и Ломовцевой О. А.):</p> <ul style="list-style-type: none"> – эффективное управление ресурсами, фиксированное распределение затрат на конкретный проект; – оптимизация затрат на реализацию проекта; – концентрация ресурсов и рациональная организация процессов по исполнению проекта; – эффективное использование информационно-научного потенциала; – привлечение дополнительных ресурсов (внешних) для реализации наиболее значимых проектов; – повышение заинтересованности работников и участников проекта; – сокращение затрат на управление организацией, повышение гибкости и оперативности выполняемых работ; – внедрение современных методов и технологий, повышающих эффективность стратегического, оперативного и текущего управления организацией; – освоение новых видов продукции и услуг, внедрение инновационных разработок и передовых технологий, обеспечивающих повышение конкурентоспособности [47].
------------------------------------	---	---

Требования к выполнению задания: комментарий оформляется в виде письменного отзыва, в котором анализируется представленная информация – ее объективность, научность, достоверность, актуальность и значимость в профессиональной деятельности специалистов.

Текст комментария оформляется свободным стилем. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1,5, без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Критерии оценивания: логичность, полнота, объективность, наличие аргументации, грамотность в оформлении.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что в сфере управления можно назвать проектом? Приведите примеры проектов разного уровня управления организационными системами.
2. При характеристике каких процессов, объектов используется термин «проект»?
3. Как рассматривается феномен «проект» в практике научных исследований?
4. Дайте комментарий к использованию понятий «портфель проекта», «программа проекта», «программа проектов».
5. Какие трактовки понятия «проект-менеджмент» в настоящее время встречаются в литературе?
6. Что такое «продукт проекта»? Дайте краткое описание возможных/планируемых продуктов разных проектов.
7. В каком случае используется понятие «портфель проекта»? Что входит в «портфель проекта»?
8. Дайте комментарий к использованию понятий «проектный менеджмент», «проектное управление» и «управление проектами». Приведите примеры корректного и некорректного использования данных понятий в практике образования.
9. Почему управление проектами называют предтечей проектного менеджмента?

1.2. ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТ В ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ И ПРАКТИКЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Системный подход к проектированию и планированию обеспечивает сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования, согласованность прогнозов и планов на всех уровнях управления. Этот подход к прогнозированию и планированию требует при определении целей и задач комплексного обоснования путей их решения, учета всех аспектов развития образования: политических, экономических, правовых, социальных и педагогических
Третьяков П. И. [95, С. 217–218].

Динамичность инновационного развития образовательных систем, институциональные изменения в структуре управления образовательными организациями и другие модернизационные процессы в образовании связаны с разработкой и реализацией значительного числа программ и проектов разного уровня и направленности.

Управление проектами и программами вошло в жизнь педагогического сообщества как одно из ведущих направлений в деятельности педагогических работников. Это требует определенной профессиональной готовности педагогических работников в сфере проект-менеджмента. Речь идет не только о реализации управленческих функций в образовательном процессе, например, при организации образовательной (учебно-познавательной, коммуникативной и т.п.) деятельности обучающихся, то есть **педагогическом менеджменте**, но и участие педагогических работников в проектной деятельности, в управлении программами, проектами. Особое требование к готовности командного взаимодействия с другими субъектами образовательных взаимоотношений в управлении образовательными системами на разных уровнях их функционирования.

Оперативное и стратегическое проектирование, реализация проектного, программно-целевого (комплексно-целевого) подхода, управление проектами и т.п. стали обыденным делом в работе

большинства педагогических работников, а не только менеджмента образовательной организации. Яковлева Н. О., описывая проектирование как педагогический феномен, подчеркнула: «Современные педагогические проблемы зачастую разрешаются путем создания и внедрения в образовательный процесс инновационных систем, что требует тщательного проектирования, которое выражается не только в предварительном планировании будущих изменений, но и в предвидении последствий их влияния на жизнь и здоровье подрастающего поколения» [107, С. 8].

В работах Артюхова А. В., Бочкачевой Н. С., Воровщикова С. Г., Вылегжаниной А. О., Давыденко Т. М., Ильина В. В., Курлапова М. Н., Лазарева В. С., Нечаева М. П., Николаева А. А., Никулиной Н. О., Новожиловой М. М., Подчалимовой Г. Н., Поташника М. М., Серикова В. В., Синагатуллиной Э. И., Тарасовой И. В., Третьякова П. И., Шамовой Т. И., Шарай Н. А., Шилиной М. А., Щепаккина К. М., и др. рассматриваются различные аспекты проектной деятельности педагогических работников, направленные, прежде всего, на содействие повышению качества, эффективности управляемых процессов, качества результатов и, что очевидно, качества самого управления [27, 32, 55, 76, 83, 93, 95, 102 и др.].

Происходящие в современной системе образования изменения, нововведения, масштабные процессы, которые в зависимости от глубины и широты охвата образовательных систем могут носить и/или уже носят системный, фундаментальный, парадигмальный, концептуальный характер, разрабатываются, запускаются, реализуются, изучаются и оцениваются как проекты/программы.

Проектный, программно-целевой подход – инструментальный и/или технология в решении конкретной научно-практической проблемы. Представители научной школы управления образовательными системами Асмолова Л. М., Бахарева Е. В., Березина Т. И., Болотова Е. Л., Воровщиков С. Г., Галеева Н. Л., Давыденко Т. М., Зверева В. И., Канаев Б. И., Капустин Н. П., Конаржевский Ю. А., Маленкова Л. И., Немова Н. В., Нечаев М. П., Погребняк Л. П., Подчалимова Г. М., Родионова Т. К., Терехов В. А., Третьяков П. И., Тюлю Г. Н., Чекмарева Т. К., Цибулькинова В. Е., Шамова Т. И., Шарай Н. А., Шибанова Г. Н. и др. исследуя различные

виды и структурно-организационные системы/модели управления в образовательных организациях, характеризовали планово-прогностическую функцию как содержательно, инструментально-технологическое обеспечение процесса подготовки/разработки программы конкретный действий.

Планирование с обязательным обоснованием актуальности разрабатываемых управленческих решений, описанием прогнозируемых/ожидаемых результатов, осуществляется с учетом выделенных и сформулированных на основе проблемно-ориентированного анализа проблем.

Планирование основывается на четкости и конкретности формулировки целей и задач на весь процесс и каждый этап предполагаемой работы.

Планирование предусматривает обоснование и описание ресурсного обеспечения, конкретизацию совокупности мероприятий, операций, процедур, которые могут быть представлены в формате дорожной карты или операционного плана действий.

Планирование не только предполагает, но и обязательно включает прогнозирование рисков и описание механизмов их предупреждения для снижения негативных последствий. Актуальна при планировании разработка критериев оценки и контрольно-оценочного инструментария для диагностики хода процесса и оценивания полученных результатов.

По сути, такой проект или программа являются основой научного управления процессом реализации актуальных направлений как в деятельности педагогических работников, так и в работе образовательной организации в целом.

Направленность и объект управления могут быть связаны, например, с решением конкретных задач, или реальных актуальных для образовательной организации проблем, или отдельно выделенных процессов, условно самостоятельных систем. Так управление воспитательным процессом или функционирование и развитие системы дополнительного образования, или государственно-общественная система управления в школе, управленческое сопровождение командного взаимодействия, ученического самоуправления, инновационной, научно-исследовательской работы педагогиче-

ских объединений и т.п. непременно связаны с разработкой программы или развернутого плана деятельности, что, по сути, и является проектом, управленческим проектом.

В профессиональной деятельности педагогических работников важно следовать принципам проектного менеджмента, соблюдение которых обеспечивает эффективность реализации управленческих функций [13, 14, 32, 98, 99 и др.].

В работах Акулова О. В., Асмоловой Л. М., Безрукова В. И., Волкова В. Н., Воровщикова С. Г., Голодовой А. А., Гурье Л. И., Давыденко Т. М., Капустина Н. П., Лазарева В. С., Ланцевой Т. В., Лебедева О. Е., Конасова Н. Ю., Новикова Д. А. Поташника М. М., Третьякова П. И., Шамовой Т. И. и др., в качестве основных описываются следующие принципы:

- принцип системности, который позволяет охватывать все сферы образовательной деятельности на уровне организации, учитывать происходящие изменения, прогнозировать и определять приоритеты, варианты и направления стратегического развития, используя многообразие методов и технологий управления, внутренние и внешние ресурсы;
- принцип непрерывности изменений, обеспечивающий постоянную корректировку и обновление программ и проектов не только в рамках стратегического развития управляемой системы, но и ее эффективного функционирования;
- принцип взаимосвязи разрабатываемых и реализуемых перспективных проектов, программ – функционирования и развития образовательных организаций с тенденциями и трендами в сфере образования, социально-экономических и политических преобразований как на федеральном, так и на региональном и локальном уровнях;
- принцип ресурсного подхода в управлении основывается на использовании (оптимальном задействовании) прежде всего человеческого ресурса – творческих, организаторских, исполнительских, коммуникативных и других инициатив;
- принцип активизации социального партнерства как ресурса в управлении развитии организации – использование потенциала сотрудничества, взаимодействия с различными госу-

- дарственными и общественными организациями, населением, для согласования интересов и целей, совместный поиск ресурсов, осуществление совместной деятельности и распределение ответственности;
- принцип учета специфики и особенностей образовательной организации, опирающийся на ее историю и конструктивные традиции, учитывающий особенности местоположения, культурно-исторического и социально окружения и т.п. с целью достижения максимальных преимуществ и выгод при разработке проектов и программ в стратегии развития [18, 27, 55, 76, 94, 102 и др.].

Реализации проект-менеджмента в системе образования имеет уже достаточно хороший опыт, как и при осуществлении федеральных и региональных проектов и программ модернизации образования, так и в деятельности конкретных образовательных организаций.

Современные образовательные организации в г. Москве представляют собой многопрофильные динамично развивающиеся образовательные комплексы, в состав которых входят отделения дошкольного образования, школьные отделения, располагающиеся по разным фактическим адресам со сложившимися коллективами и традициями. Педагогические коллективы многопрофильных образовательных организаций не только реализуют образовательные программы дошкольного (ФГОС ДО), начального общего (ФГОС НОО), основного общего (ФГОС ООО) и среднего общего (ФГОС СОО) образования, но и обеспечивают реализацию большого числа разнообразных программ и проектов. Эти проекты и программы связаны со стратегией и политикой практически во всех сферах современного образования.

Программы и проекты, разрабатываемые в образовательных организациях, во-первых, учитывают конкретные условия и ресурсы. Во-вторых, обеспечивают реализацию системы воспитания и социализации подрастающего поколения, дополнительного образования, ориентируясь, прежде всего, на интересы и запросы обучающихся и их родителей (законных представителей). В-третьих, учитывают региональную политику в орга-

низации предпрофильного и профильного обучения, инклюзивного, личностно-ориентированного и здоровьесберегающего образования.

В работе многопрофильных образовательных организаций проектный менеджмент является одним из эффективных инструментов активизации социально-личностной позиции, творческого и организационно-управленческого потенциала у значительной части субъектов образовательных взаимоотношений. Включенность педагогических работников, обучающихся и других участников образовательных взаимоотношений в реализацию различных проектов и программ – одно из важнейших условий для благоприятного формирования и развития у них общественно и личностно значимых качеств: культуры общения, коллективизма, гражданской и социальной позиции, эмпатии, взаимоподдержки, ответственности, организованности, настойчивости и волевых усилий в достижении поставленной цели и т.п.

Характеризуя этапы проектирования, разработки и реализации управленческих программ, практически все авторы акцентируют внимание на актуальных для современного проектного менеджмента принципах управления и необходимости формирования команды проекта. *Команда проекта* – рабочая группа или координационный совет, в состав которой входят и разработчики, и представители исполнителей программы действий по реализации цели. В ресурсном обеспечении проекта кадровый ресурс играет одну из ведущих ролей. При этом команда проекта – ее численность, возрастной и гендерный состав, личностно-профессиональный потенциал каждого члена группы определяется с учетом целого ряда факторов:

- понимание направленности и значимости проекта в работе и развитии образовательной организации;
- приверженность ценностно-смысловым идеалам, принципам и правилам внутриорганизационной культуры;
- уровень компетентности претендентов, личностно-профессиональный потенциал каждого члена, уровень функциональной грамотности, готовность к самосовершенствованию в актуальных для проекта вопросах,

- личностная готовность претендентов к совместному взаимодействию, совместной деятельности, нацеленность на выстраивание конструктивных взаимоотношений, активность, инициативность, наличие практического опыта;
- сформированность коммуникативной культуры, культура образа жизни как фактор работоспособности и продуктивности;
- проявление личной ответственности и др. [40, 82, 86, 93, 94, 101, 105, 107, и др.]

«В функции координационного совета по разработке и реализации программы входит уточнение необходимого состава мер и мероприятий, последовательности их осуществления по степени важности целей, исходя из конкретных условий образовательных организаций и органов образования. По каждому блоку совет определяет состав исполнителей и руководителя. Координационный совет привлекает экспертов и совместно с ними оценивает объем мероприятий (содержание, формы, методы), которые необходимо выполнить для достижения конечной цели программы, устанавливает сроки мероприятий, источники методического, дидактического и ресурсного обеспечения» [94, С. 221].

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Из представленных в научных публикациях принципов выберите те, использование которых актуально при разработке конкретной программы/проекта, например, в рамках вашего научного исследования или практики профессиональной деятельности. Аргументируйте свой выбор.

Аргументация – рациональное обоснование какого-либо выбора, обязательно подкрепляется логическими умозаключениями или фактами как из опыта профессиональной деятельности, так и результатов чужих исследований.

Требования к выполнению. По результатам выполненного задания необходимо подготовить текст, в котором должны быть указаны:

- в рамках разработки какого научно-практического исследования разрабатывается или предполагается разработка программы (или проекта);

- какие информационные источники были использованы в работе;
- аргументация и описание выбранных принципов проектного менеджмента.

Рекомендуемый объем 2–5 страниц.

Процент оригинальности текста не ниже 70%. Допускаете цитирование, при условии грамотного оформления.

Рекомендуемый шрифт для оформления текста – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1,5, без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Критерии оценки: полнота информации, достоверность и корректность в использовании информации, соответствие направлению диссертационного исследования, оригинальность текста.

p/s Выполнение данного упражнения необходимо при подготовке и успешном прохождении процедуры промежуточной аттестации (экзамен, зачет).

Задание 2. Примите участие в составлении коллективного словника по определению понятий «планирование» и «проектирование».

Словник – сборник толкований термина или понятия, разработка которого – один из продуктов, полученных в ходе научного исследования.

Используйте различные информационные источники (словари, авторские публикации).

При выполнении данного задания – эффективна технология коллективной мыследеятельности.

Самостоятельно организуйте группу (примите участие в организации) из числа сокурсников в количестве 3–5 человек.

Определите, **кто, что и в какие сроки** будет выполнять для сбора информации по рассматриваемым понятиям.

Сформируйте план совместных действий.

Проведите совместное обсуждение собранной информации.

К каждому тексту обязательно оформляйте ссылку на использованный вами источник. При описании источника указывайте все библиографические данные в соответствии с межгосударственным стандартом «Библиографическая запись. Библиографическое описание. ГОСТ 7.0.5–2008».

Выделите общее и частное для описываемых вами понятий.

Приведите примеры корректного и некорректного использования данных понятий.

Требования к выполнению.

Результаты групповой работы оформляются в виде единого текста (электронный ресурс) – словник.

Результаты индивидуальной работы – комментарий к словнику с примерами.

Рекомендуемый шрифт для оформления текстов – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1,5, без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Критерии оценивания: полнота представленной информации, актуальность и объективность комментариев, грамотное оформление.

Задание 3. Используя научно-методическую литературу, изучите виды классификации проектов, предлагаемые 1–2 (по желанию и более) авторами. Используя интернет-сайты образовательных организаций (3–5) или проанализируйте практический опыт собственной деятельности в системе образования и рассмотрите какие проекты реализуются в данных коллективах. Используя различные принципы классификации, систематизируйте рассматриваемые проекты и заполните таблицу «Классификационные основания и виды проектов в образовании» (из опыта работы... *укажите организацию*).

Образец таблицы

Критерий классификации	Виды проекта
Целевая направленность	
Значимость проекта для ОО	
Сроки реализации проекта	
Количество внешних участников	
Ориентация на клиента	
Масштаб проекта	

Требования к оформлению. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт.), интервал – 1 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Текст в таблице оформляется без отступов.

Критерии оценивания: корректность использования информации (указаны автор классификации, образовательная организация, наименования проектов); соответствие требованиям к оформлению.

Задание 4. Проведите анализ реализованного проекта (вами, вашими коллегами, можно использовать проект из сети Интернет), ответив на следующие вопросы:

1. В чем заключается актуальность проекта?
2. Как соотносятся между собой цели и задачи проекта?
3. Каково основное назначение каждого этапа проекта?
4. Выделите основные результаты, получаемые на каждом этапе. Как они соотносятся с последующим этапом?
5. Оцените предложенный план реализации проекта:
 - удобен он для организации деятельности по реализации проекта?
 - для контроля хода проекта и его коррекции?
 - какие изменения Вы бы внесли в данный план?
 - необходимо ли разрабатывать более детальные планы для отдельных этапов?
6. Рассмотрите критерии и показатели реализации проекта. Определите, что в этом перечне относится к оценке планируемых результатов, а что оценивает социальные эффекты проекта.

7. Какую практику следует тиражировать? (Для этого нужно проанализировать, что в проекте получилось хорошо, а что не очень, что имеет смысл повторить в новом проекте).
 8. От чего следует отказаться? (Это то, что дало плохие результаты, и чего вы не станете повторять в дальнейшем).
 9. Что нужно будет обязательно делать в новых проектах? (Это упущенные возможности – то, что не было сделано в проекте и что, как теперь понятно, следовало сделать).
 10. Есть ли что-то еще, что вы узнали и что следует запомнить, чтобы реализовывать в ваших проектах?
- p/s. По результатам выполнения данного задания предполагается собеседование на семинарском (или практическом занятии)

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Приведите примеры проектов и программ в управлении образовательными системами на разных уровнях его организации.
2. Дайте характеристику проектной деятельности в реализации профессиональных функций педагогического работника (специализация по выбору)
3. Как характеризуется функция планирования в современном менеджменте?
4. Что представляет собой управленческий цикл в разработке и реализации педагогического проекта?
5. Дайте комментарий к необходимости использования принципов проектного менеджмента в реализации деятельности на примере конкретных образовательных систем.
6. Опишите функции управления, которые реализуются в проект-менеджменте.
7. Что такое команда проекта?
8. С какими целями и с учетом, каких факторов формируется команда проекта?
8. Приведите примеры проблем командного взаимодействия, которые снижают эффективность реализации проекта.
9. При каких условиях повышается эффективность реализации проектов в образовательных системах. Приведите примеры.

1.3. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКИ ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

В деятельности любой развивающейся образовательной системы неизбежно присутствует как процессная (соответствующая регулярной, повторяющейся деятельности), так и проектная (соответствующая изменениям, внедрению нового) составляющие. Задача состоит в том, чтобы выбрать рациональный баланс между ними
Новиков Д. А. [70, С. 192].

Эффективное управление образовательными системами в аспекте проектной, программно-целевой деятельности с позиции современного менеджмента рассматривается как наиболее перспективное.

Первоначально методика проектного менеджмента была разработана с целью оптимизации процессов по координации работ, выполняемых различными подрядчиками в рамках крупных проектов для различных организаций. Проектный менеджмент формировался как метод управления проектами, в основе которого была заложена методика сетевого планирования деятельности всех сотрудников организации. Такой подход позволял оптимизировать ресурсы, повысив эффективность их использования. В первую очередь речь идет о человеческих, кадровых ресурсах и ресурсе времени.

Сетевое планирование в рамках функционирования организации (производства, фирмы, компании и т.п.) или разработки реализации конкретного крупного проекта осуществлялось не столько за счет распределения и перераспределения отдельных функций, как за счет четкой разработки проектов под конкретную задачу и конкретным результатом и получение конкретного продукта. Такой подход достаточно подробно изучили и описывают Алешин А. В., Антропова Ю. Ю., Аньшин В. М., Багратиони К. А., Борисов С. А., Боронина Л. Н., Голодова А. А., Горбовцов Г. Я., Горелов

Д. В., Гребенкин А. В., Данилина Е. И., Ильин В. В., Коваленко С. П., Курбатов В.И., Курбатова О. В., Курлапов М. Н., Маликова Я. И., Плеханов А. Ф., Разу М. Л. и др.

Совокупность реализованных проектов и система слаженного управления ими, по мнению многих ученых, обеспечивают устойчивость функционирования организации. Результатом проектного подхода в оптимизации процесса управления становится, прежде всего, качество выполненных работ, оказанных услуг при снижении ресурсных затрат. На это в своих исследованиях указывают Алешин А. В., Анисимов С. Н., Анисимова Е. В., Аньшин В. М., Багратиони К. А., Разу М. Л., Суворова Н. Н., Чичерин Ю. А. и др. Указывая значимость финансово-экономических, материально-технических и технологических ресурсов в обеспечении эффективности организации, авторы подчеркивают особую важность качественных и количественных характеристик человеческого ресурса. Не менее ценным эффектом и результатом от реализации проектного подхода в работе любой организации является интенсификация и экстенсификация профессионально-личностного развития специалистов/сотрудников. Речь идет, прежде всего, о совершенствовании стратегических, прогностических, проектных, коммуникативных, организационно-управленческих, рефлексивных и других компетенций специалистов, актуальных с позиции обеспечения эффективной деятельности и стратегического развития организации.

Следует отметить, что проектный подход в управлении образовательными системами изучался и апробировался на протяжении последних 30–40 лет. Результаты исследований, связанных с применением различных аспектов проектного подхода, представлены в работах Галеевой Н. Л., Давыденко Т. М., Воровщикова С. Г., Капустина Н. П., Каракозова С. Д., Конаржевского Ю. А., Зверевой В. И., Лазарева В. С., Лопаткина В. М., Новикова Д. А., Поташника М. М., Прикот О. Г., Третьякова П. И., Шамовой Т. И. и других. Основные принципы и технологии моделирования комплексно-целевых программ (программно-целевого подхода в управлении образованием и т.п.) по реализации актуальных направлений рассматривались как в организации работы конкретных систем

или структур образования, так и отдельных образовательных организаций.

Так Канаев Б. И., Литвиненко Э. В., Пикан В. В., Третьяков П. И., Шамова Т. И., Шарай Н. А. и другие представители научной школы управления образовательными системами рассматривали комплексно-целевые программы как внутренние механизмы управления, прежде всего, структурно-функциональной упорядоченностью основных компонентов управления и его ресурсного обеспечения. Управление в исследованиях представителей данной научной школы рассматривается как системный процесс, в основе которого – реализация совокупности функций в определенной степени упорядоченных и последовательно выполняемых не зависимо от уровня организации управляемого процесса.

Исследуя основные функции управления, Третьяков П. И. впервые предложил воспользоваться бинарной логикой при их описании, что было положительно воспринято профессионалами. Бинарность – один из принципов в описании объектов, процессов, явлений, характеризует философскую грань теоретико-методологического подхода к изучению таких сложных социальных процессов как управление. Барулин В. С. в учебном пособии «Социальная философия» (2002 г.) для высшей школы, рассматривая феномен бинарности, подчеркивает, что бинарность основывается на выявлении и обозначении в предмете описания двоичности – двух компонентов, двух частей, комплементарных друг другу, создающих наиболее полное целостное представление о сущности и специфике рассматриваемого. Бинарность функций управления раскрывает и подчеркивает целостность, витагенность (жизнеспособность), диалектичность, открытость такой социальной системы как управление. Теория бинарности может рассматриваться как методологическая основа в реализации управленческой деятельности [105].

Так при характеристике или описании различных видов управленческой деятельности принцип бинарности позволяет назвать конкретный объект управления и раскрыть конкретные действия по его преобразованию. Именно поэтому Третьяков П. И. предложил использовать двоичность в наименовании функций управления образовательными системами:

- **мотивационно-целевая функция** – исходное основание для активизации и координации субъектов деятельности по изменению объекта управления, опирающееся в значительной степени на инициирование, проявление и поддержку личностного и профессионального потенциала субъектов коллективного (командного) взаимодействия;
- **информационно-аналитическая функция** – сбор, обработка, анализ информации о состоянии объекта управления с целью повышения эффективности и качества управления. В проектном менеджменте эта функция – основа системы информационного обеспечения субъекта (-ов) управления достоверной, своевременной, оптимальной информацией, предусматривает действия по оперированию информацией в рамках проблемно-ориентированного анализа, позволяющего оценить состояние объекта управления и выявить проблемные зоны в его функционировании и развитии;
- **планово-прогностическая функция** – позволяет определить зоны ближайшего и перспективного развития объекта управления с учетом оценки состояния и стратегических приоритетов, ресурсного обеспечения для достижения прогнозируемых результатов. Эта функция связана с разработкой развернутого операционного плана действий или комплексно-целевой программы, в которых определены цели, задачи, содержание, этапы, формы, методы предстоящей деятельности, указаны сроки, участники и ответственные лица за выполнение конкретных мероприятий;
- **организационно-исполнительская функция** – предполагает организацию деятельности всех участников, ресурсное обеспечение (нормативно-правовое, информационное, кадровое, материально-техническое, финансово-экономическое) процессов, связанных с проведением различных мероприятий, использование системы стимулирования, поддержки и поощрения задействованных субъектов;
- **контрольно-диагностическая функция** – документационное, информационно-методическое, организационно-управленческое обеспечение различных форм и видов контрольно-оце-

ночных процедур, обеспечивающих диагностику состояния объекта и мониторинг процесса его преобразования, выявление причинно-следственных связей в оценке проводимых мероприятий;

- **регулятивно-коррекционная функция** – обеспечивает деятельность по внесению корректив с использованием различных способов, средств и методов управленческого воздействия как в процессе преобразования (оперативные процедуры по результатам текущего, промежуточного, тематического контроля), так и по итогам определенного этапа. Одной из актуальных сущностных характеристик данной функции в управлении образовательными системами является нейтрализация негативных и укрепление положительных факторов коллективного (командного) взаимодействия всех субъектов, поддержание позитивной организационной культуры (*комментарий к описанию бинарных функций дан в работе Шкляровой О. А. и Тиуновой В. В. «Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации»*).

Управление, направленное на достижение определенного успеха, требует системного подхода к проектированию и установлению порядка реализации деятельности всех субъектов образовательного процесса, т.е. непременно разработке комплексно-целевой программы. Комплексно-целевая программа в этом случае представляет собой единый документ, упорядоченный по целям, содержанию, ресурсам всех мероприятий, исполнителям, срокам, вероятным рискам и ожидаемым результатам. В комплексно-целевой программе предполагалось определение адресности и описание основных регламентов управления ее реализацией [27, 29, 94, 95 и др.].

Таким образом, методологические основы программно-целевого подхода – это не что иное, как практика реализации методологии проектной деятельности в управлении образовательными системами.

Анализируя состояние практико-ориентированных исследований и разработки по теории и практике программно-целевого подхода в управлении образовательными системами Новиков Д. А. пишет: «В широком смысле можно утверждать, что все управление

образованием сегодня должно быть программно-целевым (проектным) управлением – управлением по результатам.» [70, С. 162].

Следует отметить, что «управление по результатам» как теоретико-методологическая основа оптимизации, повышения эффективности и качества управления образовательными системами было изучено в различных форматах его применения в сфере образования:

- управление образовательной организацией (Асмолова Л. М., Канаев Б. И., Лазарев В. С., Новожилова М. М., Орлова Е. В., Поташник М. М., Родионова Т. К., Третьяков П. И., Ушаков К. М., Шамова Т. И., Шарай Н. А., Ямбург Е. А. и др.);
- оперативное управление образованием на региональном уровне (Конаржевский Ю. А., Третьяков П. И., Шамова Т. И. и др.);
- управление образовательным процессом в общеобразовательных организациях (Бояринцева Н. Н., Воровщиков С. Г., Галева Н. Л., Митин С. Н., Пикан В. В. и др.);
- управление воспитательным процессом (Блясова И. Ю., Кокорева Н. В., Маленкова Л. И., Нечаев М. П., Потанина Л. Т., Суворова С. Л., Ямбург Е. А. и др.);
- управление инновациями в образовании (Асмолова Л. М., Коленский И. Л., Митюшкина М. Д., Немова Н. В., Харин А. А., Ходырева Е. А., Шамова Т. И., Шклярова О. А. и др.).

Управление проектами является лишь частью, конкретным проявлением управленческой деятельности в системе менеджмента (управления) крупной образовательной организацией. Управление проектом можно рассматривать как определенную зону функциональной ответственности отдельных сотрудников (команды проекта во главе с лидером), которые могут и не являться членами административно-управленческого аппарата (административно-управленческой команды) образовательной организации. При этом комплексная система управления образовательной организацией – широкомасштабный долговременный самостоятельный проект. В таком проекте функциональная, стратегическая, инновационная составляющие обеспечивают не просто стабильность качества реализуемых процессов, жизнеспособность организации в условиях устойчивого развития, но и возможность ее эффективного страте-

гического развития, адекватно реагируя на внешние вызовы и мобилизуя внутренние ресурсы.

В основе проектного менеджмента – методология опережающего управления ресурсами, временем, качеством и рисками. Актуальность проектного менеджмента не ограничивается (и не должна ограничиваться) только функционалом административно-управленческого аппарата образовательной организации. Как показывает практика, важно формировать/совершенствовать основы проектного менеджмента у всех педагогических работников организации. Прежде всего потому, что образовательный процесс – явление управляемое и основным фактором, определяющим его качество, является **качество управления**. В роли менеджера в реализации отдельной программы, проекта, например, на уровне организации учебного процесса, воспитательной работы, деятельности детского коллектива, взаимодействия с родительским сообществом и т.п. выступает учитель, педагог.

С точки зрения перспектив практического применения проектного управления (проектного менеджмента) в системе образования, этот подход имеет особое значение в профессиональной деятельности для всех педагогических работников. Проектное управление сопряжено с разработкой и реализацией направлений деятельности в организации процесса обучения, внеучебной и воспитательной работы и т.п. Проектирование управленческих решений любого уровня сложности (в образовательных системах разного уровня организации – от системы «учитель-ученик» до «системы управления образованием»), ведение проектного управления – методологическая основа для установления и поддержки конструктивных взаимоотношений между всеми включенными в процесс субъектами. Проектное управление – ресурс формирования и совершенствования управленческих компетенций и у педагогических работников, и у обучающихся, и у их родителей (законных представителей).

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Внимательно ознакомьтесь с описанной в кейсе ситуацией и выполните задания, последовательно отвечая на ниже представленные вопросы.

Учебный кейс – специально подготовленный материал, в котором отражена приближенная к реальной практике проблемная ситуация, решение которой обеспечивает формирование профессионально значимых компетенций.

Кейс

Ситуация. Менеджер образования назначен руководителем образовательного комплекса, в котором одно из структурных подразделений в районе считается благополучным, имеет хорошие показатели успеваемости. Относительно стабильный коллектив, с устоявшимися традициями.

За учебным заведением не числится ни преступлений, ни приходов в полицию. При этом половина выпускников не выдерживает конкурсных экзаменов в вузы, многие не подтверждают знания при проведении единых контрольных работ.

Невысокие рейтинги по результатам обучения, трудоустройства и поступления выпускников снижают общий рейтинг образовательной организации.

Информация. Образовательный комплекс создан по территориальному признаку и объединяет три школы и четыре детских сада. При этом разделение школ на отдельные по зданиям начальную, среднюю и старшую школы не было принято на общем родительском собрании – решение оставить в каждом здании начальную школу обосновывалось тем, что младшим школьникам неудобно добираться в связи с удаленностью школ. Школы действительно имеют большую удаленность, новый район, площадь застройки не плотная.

В микрорайоне только формируется инфраструктура и поблизости нет социальных объектов, учреждений профессионального образования. Транспортная доступность осуществляется только с помощью автобусов и маршрутных такси.

Каждое школьное отделение (в прошлом самостоятельное образовательное учреждение) функционирует в прежнем режиме. При этом объединение школ в комплекс позволило расширить ресурсную обеспеченность за счет интеграции их потенциала, так как:

- созданы условия для внеурочной деятельности и организации дополнительного образования за счет охвата всех направлен-

- ностей классической системы дополнительного образования; максимально учтены интересы и потребности обучающихся, которые могут заниматься в кружках и секциях с 1 по 11 класс не только на платной, но и бесплатной основе;
- ведется внедрение информационных технологий в управление образовательным комплексом, создана единая внутренняя информационная сеть;
 - обновление компьютерной базы, повышение доступности компьютеров и выхода в интернет для учащихся позволило активизировать внутренние и внешние электронные образовательные ресурсы;
 - осуществляется общеорганизационный педагогический мониторинг, позволяющий осуществлять целенаправленную кадровую политику образовательной организации и выстраивать неформальную систему повышения профессиональных компетенций педагогических кадров;

Вопросы-задания:

1. Каковы перспективы и целесообразность внедрения проектного управления в образовательной организации?
2. При каких условиях проект-менеджмент в данной образовательной организации позволит повысить качество процесса и результата?
2. В работах Шаповой Т. И., Третьякова П. И. выделены бинарные функции управления, направленные на обеспечение целенаправленности и организованности процессов в управляемом объекте. Определите содержание деятельности менеджера (например, какого-либо проекта, или структурного подразделения) соответственно выделенных авторами функций.
3. Определите проектные риски (факторы риска) введения проект-менеджмента в данную образовательную организацию?

p/s. По результатам выполнения данного задания предполагается собеседование на семинарском или практическом занятии.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие методологические и теоретические положения проект-менеджмента (идеи, подходы, принципы и т.п.) актуальны

для разработки и реализации проектов и программ в сфере образования?

2. Дайте общую характеристику проектного подхода.
3. Приведите примеры развития деятельности, связанные с разработкой и реализацией проектов и программ в сфере отечественного образования.
4. Какие функции в управлении образовательными системами выделяют и описывают различные авторы?
5. Можно ли комплексно-целевую программу охарактеризовать как «проект»? Приведите аргументы
6. Каковы перспективы развития проект-менеджмента в деятельности образовательных организаций?
7. В чем суть методологии опережающего управления в развитии проект-менеджмента в образовательных организациях?

РАЗДЕЛ 2.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ

Изучив данную тему Вы:

- получите комплексные знания о проектировании:
- а) как одной из форм проявления активного отношения субъекта к окружающей действительности;*
- б) как целенаправленной деятельности, связанной с преобразованием предполагаемого или возможного объекта проектирования;*
- в) как поэтапного процесса, в ходе которого определяются композиционная структура и компонентный состав предполагаемых изменений системы/объекта;*
- г) как функции управления;*
- *ознакомитесь с основами управленческого проектирования и его ролью в профессиональной деятельности педагогических работников и проект-менеджера в образовании;*
- *познакомитесь с составными компонентами и основными характеристиками фенотиповой модели менеджера проекта;*
- *получите знания об управлении командным взаимодействием в процессе разработки и реализации проектов и программ;*
- *изучите актуальные технологии управления проектом на ресурсной основе;*
- *изучите основные понятия и характеристики инновационных проектов и программ, их роли в развитии образовательных систем.*

Это позволит Вам:

- *грамотно оперировать научно-методической информацией при обсуждении вопросов управления проектами в сфере образования;*

- опираясь на методики анализа проектов, грамотно анализировать и оценивать проекты, описывать потенциал и сдерживающие факторы в реализации различных проектов в системе образования;
- оценивать и прогнозировать развитие ресурсного обеспечения проекта или программы в образовании;
- отбирать и обосновывать необходимость разработки инновационных проектов в стратегии развития образовательной организации;
- выстраивать конструктивные и продуктивные взаимоотношения с командой проекта на основе реализации гуманно-личностного и креативного подходов в реализации организационно-управленческой функции.

2.1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

*Для того, чтобы обучить другого, требуется больше ума,
чем для того, что научиться самому.
Мишель де Монтень (1533–1592) –
французский философ и писатель эпохи Возрождения*

Термин «проектирование» заимствован социальными и общественными науками из технической области деятельности, где он используется наиболее часто при наименовании процесса разработки чего-либо нового на начальной стадии подготовки проекции. Однако, как указывают многие исследователи, термин «проектирование» означает «...не только создание опережающей проекции того, что затем будет сделано в реальности и не может быть интерпретирован исключительно в инструментальном контексте. Техническое проектирование можно рассматривать как своеобразное связующее звено между опытным и теоретическим знанием» [49 С. 49]. Аналогичное представление о проектировании принято/признано профес-

сиональным сообществом и в других сферах и областях деятельности. Так, широко исследуются и используются идеологическое, экономическое, экологическое, профессиональное, дизайнерское, организационное, педагогическое и др. разновидности проектирования в различных сферах практической деятельности.

Проектирование в образовании рассмотрено в достаточном количестве исследований, в которых отражено философское осмысление проектирования Громыко Ю. В., Краевский В. В., Новиков А. М., Садовский В. Н., Юдин Э. Г. и др. Практико-ориентированные положения о педагогическом проектировании представлены в работах Абасова З. А., Безруковой В. С., Беспалько В. П., Болотова В. А., Заир-Бек Е. С., Монахова В. М., Новикова А. М., Сластенина В. А. и других. Исследование педагогического проектирования сопряжено с решением целого ряда теоретико-методологических проблем, затрагивающих расширение терминологического аппарата научного знания, пересмотр представлений о некоторых традиционных категориях, их соотношении, обосновании и разработке концептуальных теоретических положений о проектировании с разных аспектов данного феномена.

В достаточно обобщенном виде проектирование рассматривается в качестве планирования, моделирования и практической реализации нововедения, является существенным фактором самоорганизации социальных систем.

Проектирование является одним из средств социального интеллектуального творческого саморазвития всех субъектов образования. В профессиональной деятельности педагога проектирование нередко носит управленческий характер, так как направленно на управление в образовательном процессе:

- учебно-познавательной, коммуникативной, общественно-значимой и т.п. деятельностью обучающихся;
- ресурсное обеспечение в управлении качеством образовательного процесса в рамках конкретной предметно-методической, социально-досуговой, воспитательной, организационно-управленческой и т.п. деятельности;

- взаимодействием с субъектами образовательных взаимоотношений и другими социальными партнерами;
- стратегическим развитием образовательных систем на уровне реализации профессиональных функций и т.п.

Панфилова М. А. указывает, что значительная часть исследователей определяют «...педагогическое проектирование как деятельность, осуществляемую в условиях образовательного процесса, направленную на обеспечение эффективного функционирования и развития» [72, С. 151]

Профессиональный стандарт «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель) от 18.10.2013г. № 544 н предусматривает в деятельности педагогических работников, непосредственно связанную с проектированием. В документе представлено описание педагогической деятельности – «...по проектированию и реализации образовательного процесса в общеобразовательных организациях...»; «...по проектированию и реализации основных общеобразовательных программ» [URL: <http://fgosvo.ru/docs/101/69/2/1> (дата обращения: 15.12.2018)].

Управленческое проектирование в образовании – это предварительная разработка основных деталей предстоящей совместной деятельности управляющей и личностной управляемой подсистем в целях перевода образовательного учреждения или его модуля в новое, более совершенно состояние [42]

Управленческое проектирование (управленческий проект) – это целенаправленный, мотивированный способ изменения конкретной образовательной ситуации, упорядочения деятельности всех субъектов образовательного процесса – участников реализации проекта, а также создания специальной системы управления и всестороннего сопровождения и поддержки этой деятельности.

При входе в проект квалификация менеджера образования должна быть не ниже требований проекта, и в течении всего срока реализации проекта должна соответствовать требова-

ниям проекта. Одной из системных характеристик совокупности таких требований является фенотиповая модель.

Фенотиповая модель – это описание совокупности свойств и качеств обеспечивающих оптимальную эффективность в выполнении как отдельных функций, так и своей роли/деятельности в целом. Фенотиповая парадигма в менеджменте акцентирует внимание на человеческом факторе в самом широком смысле, когда личностные (биологические, психические, ментальные и т.п.) и профессиональные особенности человека определяют эффективность его личностного развития и деятельности. Совокупность определенных личностных характеристик переносится на требования к профессиональному соответствию.

Фенотиповую модель компетентности менеджера проекта, в значительной части отечественных исследований используется термин –управляющий проекта, Наумов Н. Д., Прикот О. Г., Родиков А. С. описывают через совокупность знаний, приобретенного ранее жизненного и профессионального опыта, освоенных действий и особенностей мышления [66]. Менеджер проекта практически выполняет все управленческие функции и в системе образования представляет начальный уровень менеджмента организации (см. Таблица 2).

Таблица 2

**Характеристика основных компонентов
фенотиповой модели менеджера проекта
(по Наумову Н. Д., Прикоту О. Г., Родикову А. С.)**

Компонент модели	Качественные характеристики
Управленческая компетентность	Практическая модель руководителя проекта должна передаваться, т.е. она должна быть повторяема Баланс власти, денег и творчества При управлении проектом можно работать без творчества Умение найти удовлетворение от реализации чужих «идей» и «мечтаний», и достижения чужих целей (проектных) Здравый смысл

Деятельность	Преобладание интереса к сложным задачам Демонстрация «активной жизненной позиции» в отношении проекта Толерантность Нонконформизм Готовность к неудачам и срывам (приспособляе- мость к изменениям) Гибкость Целевая установка (ориентация на цель, а не на процесс) Способность к актуализации Чувство ответственности Вера Здравый смысл Позитивная картина мира Оптимизм Способность держать цель Способность держать удар Способность предугадывать (предчувствовать) изменения Гармоничность Адекватность ситуации
--------------	--

Следует подчеркнуть, что когнитивная, позиционно-смысловая, эмоционально-волевая, операционно-деятельностная составляющие профессионально-личностный портрет менеджера образования в совокупности определяют эффективность его деятельности.

Менеджер проекта (на любом уровне управления образовательной системой и любого организационного порядка) – это, прежде всего, лидер, иницирующий, поддерживающий активность, творческие проявления команды, регулирующий командное взаимодействие, купирующий/предупреждающий негативные проявления и т.п.

В условиях модернизации современной системы образования актуальны три типа лидеров:

- лидер – руководитель органа образования или образовательной организации;
- лидеры – менеджеры, которые обеспечивают реализацию образовательной политики;
- лидеры – профессиональные активисты, новаторы, реальные практики, поддерживающие инновационные процессы и модернизационные изменения в образовании.

Практика лучших образовательных организаций подтверждает значимость множества лидерства для эффективной деятельности и развития организации по всем направлениям, в процессе разработки и реализации большого числа проектов и программ, которые необходимы в работе.

Управленческий проект – это проект, реализуемый при участии проектных офисов, новаторский по замыслу и технологичный по формату исполнения, направленный на улучшение ситуации в некоторой сфере жизнедеятельности, включая саму систему управления.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Проведите SWOT-анализ конкретного проекта или программы с целью определения его слабых и сильных сторон.

SWOT-анализ – один из самых популярных в настоящее время методов комплексной оценки внутренних и внешних факторов, определяющих жизнеспособность, целесообразность и эффективность выполняемых (или планируемых) работ. Например, деятельности компании, перспектив развития направлений, реализации проектов и программ.

SWOT-анализ – предварительный этап при определении и разработке стратегии организации.

Анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) образовательной организации позволяет известные, но разрозненные бессистемные представления об организации и конкурентном окружении в виде логической согласованной схемы.

SWOT-анализ может использоваться как экспертиза внутренних сил (STRENGTHS) и слабостей (WEAKNESSES) организации, возможностей (OPPORTUNITIES) и угроз (THREATS) внешней среды.

Типовой алгоритм анализа выглядит следующим образом:

- Уяснить проблему, подлежащую анализу.
- Принять анализируемый объект за систему.
- Сформулировать цель анализа.
- Декомпонировать систему, выделить элементы, ее составляющие.
- Дать качественную и количественную характеристику элементам.
- Вычленить системообразующие связи.

- Проанализировать и оценить способ связи, характер связи элементов системы.
- Дать характеристику иерархическим и субординационным связям системы.
- Охарактеризовать функции и функциональные связи элементов.
- Проанализировать связи системы с внешней средой.
- Охарактеризовать интегративный результат функционирования системы.
- Сравнить исходное и конечное состояние системы.
- Показать пути формирования конечного результата ее функционирования.

Рекомендации к выполнению задания:

При выполнении данного задания рекомендуем следовать пошаговым процедурам, обеспечивающим последовательное решение достаточно сложной аналитической задачи.

Шаг 1. Выберите проект, разработанный и реализуемый в вашей или любой другой образовательной организации. Проведите анализ по внутренним и внешним факторам, обеспечивающим эффективность реализации проекта.

При выполнении задания можно использовать предложенный ниже образец таблицы.

Внешний фактор, влияющий на реализацию идеи проекта в системе	Оценка влияния фактора	
	Благоприятные возможности для реализации идеи проекта	Риски и неблагоприятные возможности для реализации идеи проекта
Политика		
Экономика		
Социум		
Технологии		
др факторы		
Внутренний фактор, влияющий на реализацию идеи проекта в системе	Оценка влияния фактора	
	Сильная сторона фактора для реализации идеи проекта	Слабая сторона фактора для реализации идеи проекта

Система управления		
Кадры		
Информационное обеспечение		
др. факторы		

Шаг 2. Внесите в графы следующей таблицы данные, полученные в результате проведенного анализа внутренних и внешних факторов, обеспечивающих эффективность реализации проекта.

Strengths – сильные стороны	Opportunities – возможности
Weaknesses – слабые стороны	Threats – угрозы

Шаг 3. Проведите сравнительную оценку факторов по показателям «сильные стороны – слабые стороны» (S-W) и «возможности-риски» (O-T). Для этого в каждой колонке проведите ранжирование выделенных вами факторов, т.е. расположите их в последовательности от 1 до ...n по степени их воздействия/влияния на процесс реализации цели проекта. При ранжировании, дайте устную характеристику каждого фактора, определите последовательность проявления и вероятность влияния факторов друг на друга и на результаты проекта в целом.

Результаты ранжирования занесите в нижерасположенную таблицу:

Strengths – сильные стороны	Opportunities – возможности
1.	1.
2.	2.
$N \hat{=} n$	$N \hat{=} n$
Weaknesses – слабые стороны	Threats – угрозы
3.	3.
4.	4.
$N \hat{=} n$	$N \hat{=} n$

Шаг 4. Проведенный сравнительный анализ и ранжирование факторов позволяет выбрать оптимальный сценарий реализации

проекта и предупреждения связанных с этим процессом рисков в данной системе. Для определения варианта выбора обратите внимание, в каком квадрате – S, W, O, T – располагается наиболее значимый по вашему мнению фактор (т.е. фактор за № 1). Разработчики данной методики обращают внимание, что:

- преобладание в системе *S* и *O* позволяет выбрать сценарий безусловной (обязательной) реализации проекта, так как этому способствует внешняя среда, и для его реализации в системе есть ресурсы в полном объеме. Т.е. при таком раскладе факторов проект имеет самые большие шансы для успешной реализации;
- преобладание в системе *S* и *T* побуждает выбрать сценарий экспериментальной реализации проекта, т.е. апробацию проекта на ограниченном количестве участников – так называемый пилотный проект. Это предполагает необходимость усиленного контроля за реализацией проекта, его последствиями для внешней среды. Возможно, часть ресурсов будет потрачена на проведение PR-компаний;
- преобладание в системе *W* и *O* – является основанием для того, чтобы рассматривать проект через призму значительных рисков как в процессе его реализации, так и во влиянии результатов на общее качество деятельности организации. При актуальности направления деятельности в рамках такого проекта и минимизации рисков необходимо выбрать сценарий приоритетной компенсации факторов-причин и факторов-условий с точки зрения недостатков проекта, а за счет целенаправленной поддержки с использованием внутренних ресурсов и потенциала внешней среды обеспечить достижение цели проекта;
- преобладание в системе *W* и *T* является одним из важнейших оснований для отказа от реализации проекта, заставляет прибегнуть к сценарию защиты от реализации проекта;
- отсутствие ярко выраженного преобладания в системе S, W, O, T, невозможности установить четкий рейтинг факторов побуждает разработать синтетический сценарий реализации проекта.

O + S = действие	O + W = реформирование
T + S = неопределенность	T + W = ликвидация

Шаг 5. Сделайте выводы по результатам выполнения задания и достоинствам, и недостаткам, на ваш взгляд, данной методики.

Требования к оформлению задания.

Результаты работы оформляются в виде единого файла, в котором последовательно располагаются:

- заполненные таблицы,
- обоснование/описание возможного сценария реализации проекта в данной системе с выводами по полученным результатам.

Текст в таблицах оформляется без отступов. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт.), интервал – 1.

Рекомендуемый шрифт для оформления текстов описания полученных результатов – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1,5, без дополнительных интервалов между абзацами.

Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: полнота представленной информации, актуальность и объективность комментариев, грамотное оформление.

Задание 2. Используя различные характеристики профессиональных требований к менеджерам проектов, подготовьте описание рекомендаций для грамотного «подбора» менеджера любого проекта в образовательной организации, например, в рамках практической части вашего диссертационного исследования.

Рекомендации могут содержать:

- описание требований деловых качеств менеджера – как претендента для реализации конкретного проекта: когнитивные, эмоционально-волевые, позиционно-смысловые, операционально-деятельностные и организационно-управленческие;
- анкета для получения достаточной личностно-профессиональной информации о претенденте;

- опросник для устного собеседования;
- описание условий /правил проведения процедуры.

Требования к оформлению задания.

Результаты работы оформляются в виде единого файла, в котором последовательно располагаются:

- общее описание требований на основе анализа 2–3 информационных источников по управлению персоналом или кадровому менеджменту;
- анкета, содержащая достаточное количество вопросов, позволяющих сформировать объективное представление о личностных и профессиональных качествах претендента;
- опросник;
- регламент проведения процедуры подбора менеджера проекта.

Рекомендуемый шрифт для оформления текстов – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1,5, без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Критерии оценивания: корректность и информационная объективность представленной информации, грамотное оформление материалов, оригинальность.

Задание 3. Разработайте паспорт вашего проекта (в рамках диссертационного исследования).

Матрица паспорта проекта

Тема диссертационного исследования (или общего направления деятельности)	
Название проекта	
Краткое название	
Инициаторы	
Дата представления:	
Подготовил:	
Обсуждение и дополнение:	Паспорт проекта может изменяться по мере развития проекта. Порядок и содержание изменений ...

Содержание проекта	
Обоснование инициации проекта	
Цель и задачи проекта	
Целевые показатели / Ожидаемые результаты проекта	
Продукт проекта	
Участники и заинтересованные стороны	Заказчик Функциональный заказчик Исполнители Поставщики Потребители Другие:
Основные потребности (ожидания, требования) участников	Заказчик Функциональный заказчик Исполнители Поставщики Потребители Другие:
Ограничения проекта	
Ограничения по времени	
Ограничения на затраты	
Основные этапы проекта и контрольные события	

Требования к оформлению задания. Выполненная работа сдается в формате «Паспорт проекта «*Наименование....*»

Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт.), интервал – 1, без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Текст в таблице оформляется без отступов.

Критерии оценивания: корректность формулировок, согласованность формулировок по принципам общей методологии деятельности, грамотное оформление.

Задание 4. Рассмотрите проект – ваш или реализуемый в вашей организации, опираясь на выделенные Элбеком и Томасом 10 факторов, определяемые как критические для успеха проекта:

- ясно поставленные цели;
- четкое планирование и контроль;

- высокая квалификация менеджера проекта;
- хорошая административная поддержка;
- достаточное количество времени и ресурсов;
- выполнение своих обязательств всеми участниками;
- широкое привлечение потребителей;
- хорошие коммуникации;
- хорошая организация и структура проекта;
- возможность прекратить реализацию проекта.

Сделайте выводы.

p/s. По результатам выполнения данного задания предполагается собеседование на семинарском (или практическом занятии)

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте характеристику использования термина «проектирование» в различных научных областях
2. Кто изучал возможности применения проектирования в сфере образования?
3. Какова функция проектирования и особенности ее интерпретации в управлении образовательными системами?
4. Приведите примеры проектирования в деятельности педагогических работников.
5. В чем особенности управленческого проектирования как феномена педагогической науки и практики?
6. Опишите основы проектирования фенотиповой модели менеджера проекта.
7. Какие качественные характеристики должны быть отражены в фенотиповой модели менеджера проекта в системе образования? Аргументируйте ответ.

2.2. ОСНОВЫ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ – РАБОТА КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Коллектив – это не какая-то безликая масса. Он существует как богатство индивидуальностей. И если воспитатель надеется, что воспитывающая сила коллектива прежде всего в организационных зависимостях, в подчинении и руководстве, его надежды

не оправдаются. Воспитывающая сила коллектива начинается с того, что есть в каждом отдельном человеке, какие духовные богатства имеет каждый человек, что он превносит в коллектив, что дает другим, что от него берут люди. Но богатство каждой личности – это только основа полноценной, содержательной жизни коллектива.

В. А. Сухомлинский (1918–1970 гг.), советский педагог-новатор, детский писатель, «Рождение гражданина»

Успех и эффективность реализации любого проекта – результат грамотной организации взаимодействия субъектов, привлекаемых к его разработке и реализации. Наиболее активные участники проекта соорганизуются и составляют команду проекта.

Команда проекта – одно из ключевых понятий в управлении проектами. В современном менеджменте используется несколько терминов, характеризующих тот или иной уровень группового взаимодействия людей: группа, социальная группа, коллектив, команда.

Наиболее распространенные представления о группе основываются на трактовках, которые даны в социологии и психологии исходя из этимологии данного понятия. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. в широко известной публикации «Толковый словарь русского языка» термин «группа» в соотнесении к человеческому обществу описывают как «...совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности...»

Аналогичные по сути определения даны в толковых словарях русского языка известных отечественных лингвистов Ефремовой Т. Е. и Ушакова Д. Н. где группа рассматривается как достаточно постоянное устойчивое объединение людей, для которых характерны определенные жизненные ориентации, отношения, нормы поведения, а основа их объединения – совместная деятельность.

В работах социологов Козлова А. С., Степаненко Е. В. группа рассматривается как «...некоторая совокупность людей, рассматриваемых с точки зрения социальной, производственной, экономической, бытовой, профессиональной, возрастной и иной общности. [91, С 26]. Целенаправленная организация группового

сообщества в определенной социальной среде именуется как **социальная группа**. Социальная группа – относительно устойчивая «...совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества» [83, С.346].

Анализ различных интерпретаций объединений людей показал, что термин коллектив используется при характеристике группы совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на других и одновременно находится под его влиянием.

Более высокий конструктивный и продуктивный уровень развития групповой динамики характеризует команду.

Команда – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации.

Для членов команды характерны единство намерений, общие установки и подходы к работе, проявление взаимной ответственности. Во главе команды – лидер, идейный вдохновитель, авторитет которого складывается не только на основе профессиональной компетентности, но и на особых личных качествах, которые характеризуются одним термином – харизма. Он ставит задачу и распределяет работу между ее членами [25].

В современной образовательной организации командный подход в управлении достаточно популярен и активно используется для решения многих реальных проблем, реализации стратегических направлений Программы развития. Командный менеджмент рассматривается как эффективный инструмент в обеспечении устойчивого развития педагогического коллектива.

Следует также отметить, что в качестве предмета научных исследований и в практике деятельности успешных организаций рассматривается потенциал командного подхода в организации процесса управления, при котором формируется управленческая команда.

Команда в управлении – коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации.

В проектном менеджменте в качестве главных обычно рассматриваются две задачи:

- формирование команды проекта;
- организация эффективной работы команды проекта [25, 54, 66, 73, 74, 97, 105 и др.].

Команда проекта – это группа сотрудников/людей, непосредственно работающих над осуществлением программы, проекта и подчиненных руководителю/лидеру, несущему основную ответственность за качество его реализации. Команда проекта – категория значительно более узкая и конкретная, чем участники проекта.

Команда проекта – одно из главных понятий в управлении проектами, основной элемент организационной структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла. Команда проекта создается из специалистов организации на период разработки и реализации проекта и после его завершения распускается. Работу в команде проекта обычно предлагает лидер, который изначально принимал участие в инициации и разработке основных положений концепции, замысла проекта. Лидер команды определяет численный и качественный состав с учетом комбинации необходимых компетенций для конкретного проекта: специальных(профессиональных), обеспечивающих качество выполнения определенных функций, навыки/опыт информационно-аналитической работы, принятия решений, культура межличностных отношений, как условие конструктивной/продуктивной коммуникации в команде. Лидер рассматривает варианты и согласует ролевые позиции, организует и регулирует процесс командного взаимодействия, координирует усилия членов команды и т.п. Чаще всего в образовании лидер команды проекта – это и есть проект-менеджер. Однако, как показывает практика, допускается и разделение данных функций между двумя субъектами:

- лидер команды – идейный вдохновитель, творческий координатор, мотиватор и т.п.;
- руководитель проекта – организация, координация, регламентация обеспечения непрерывности процесса т.п.

Выстраивание командного взаимодействия, методы и технологии командной работы, организационная командной культуры – ак-

туальные задачи в работе проект-менеджера, так как от их успешного решения зависят и эффективность, и результаты реализации проекта.

В управлении командой можно выделить три основных вектора с определенным содержанием в деятельности проект-менеджера:

- работа по формированию и развитию команды сопряжена с определением, прежде всего, организационной структуры команды проекта, с конкретизацией и определением зон ответственности и полномочий каждого члена команды. Основные задачи в рамках данного направления связаны с обеспечением развития организационной культуры команды – принятие и разделение всеми членами команды общих идей, ценностей, норм отношений, сплоченность, формирование консолидирующих команду традиций и т.п.;
- работа по организации деятельности команды предполагает организацию условий для коммуникаций, для эффективной совместной и индивидуальной работы, проведение обсуждений, совещаний, переговоров, согласований, формирование деловой и корпоративной культуры и т.п.;
- управление персоналом команды предполагает решение целого комплекса кадровых вопросов от кадрового учета и управления рабочим временем, системой мотивации, стимулирования и вознаграждений до разработки и реализации стратегии кадровой политики, развития кадров через организацию различных форм профессионально-личностного роста специалистов и их социально-психологической поддержки.

Базаров Т. Ю., Грабенко Т. М., Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Муругова Е. Г., Фролов Д. Ф. и др. в процессе формирования и развития команды проекта выделяют несколько стадий или этапов, сущность которых можно представить следующими периодами:

- **адаптационный период** связан с организацией (проведением специальных мероприятий) развернутого знакомства потенциальных кандидатов в члены команды, в процессе которого люди открывают для себя личностные и деловые (профессиональных) качества друг друга. Это необходимо

даже если, члены образующейся команды вышли из одного трудового коллектива. Привлечение интереса к себе и проявление интереса к другим, установление эмоционально обогащенных контактов в процессе игровых упражнений, тренингов обеспечивает притирку членов команды, что важно для подлинного обсуждения целей и методов совместной работы в рамках проекта.

- **согласование и структурирование работ, полномочий, ответственности** – этот период начинается с обсуждения условий и правил совместной деятельности, установление деловых отношений в решении основных задач проекта. Члены команды изучают основные характеристики идеи проекта, участвуют в обсуждении альтернатив, окружения, ресурсов проекта, возможных рисков, вырабатывают совместный план и график выполнения основных работ, форм и видов промежуточного и итогового контроля и отчетности;
- **период максимально активной и продуктивной работы** по реализации проекта всех членов команды
- **период завершения проекта и формального распада команды или начала нового проекта**

Полагаем, управление командой проекта может выстраиваться на принципах социального менеджмента. Одним из примеров описания таких принципов могут служить исследования Власенко Л. В., Голомазовой Т. Н., Ивановой З. И., Предко И. Д. Авторы выделяют три основных принципа в управлении командой:

- принцип прямого участия в решении управленческих задач, когда в обсуждении актуальных проблем и альтернатив принимают участие не только лидер команды и ее члены, но и практические реализаторы (участники) проекта;
- принцип непрерывного обеспечения управления – обеспечение управления на всех стадиях от формулирования идеи, замысла и целей проекта до их практического воплощения;
- принцип технологизации управленческой деятельности предусматривает четкую алгоритмизацию всех процедур и операций, координацию и синхронизацию деятельности всех участников проекта.

В проектном менеджменте особо подчеркиваются следующие достоинства командной работы:

- высокая эффективность деятельности;
- профессиональное и социальное развитие каждого;
- выработка новых конструктивных идей;
- быстрота реакции в критических ситуациях;
- более качественная работа со всеми субъектами образовательного процесса;
- уверенность в себе и коллективе каждого члена команды;
- снижение стресса для всех членов команды;
- улучшение психологической обстановки и качества жизни на рабочем месте.

Таким образом, в процессе разработки и реализации различных проектов и программ грамотная организация команды проекта, слаженность ее деятельности, жизнеспособность групповой динамики предопределяют не только успех проекта, но и содействуют формированию комфортного психологического климата в коллективе, творческого настроения и корпоративной преданности организации;

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Одной из главных проблем проектного менеджмента является работа в команде. Организация совместно-творческого командного взаимодействия выстраивается на принципах конструктивности и продуктивности взаимоотношений между всеми членами команды. Важно, чтобы все члены команды были четко ориентированы на реализацию совместной деятельности в рамках реализации цели проекта.

Заполните таблицу, в которой указаны типичные проблемы команды, дополнив графу «Конструктивные действия».

В процессе выполнения задания:

- убедитесь, что проблема понятна;
- найдите адекватный способ решения проблемы;
- определите конкретные шаги и по возможности ответственного за выполнение конкретных мероприятий или действий.

Типичные проблемы	Конструктивные действия
Команда проекта приступила к работе и выяснилось, что результаты проекта недостаточно полно описаны	
Команда проекта приступила к работе, выяснилось, что выполнение плана невозможно без значительных задержек по времени	
Команда проекта приступила к работе, выяснилось, что член команды заболел и не ясно, когда приступит к работе	

Требования к оформлению.

Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт), интервал – 1, без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: полнота представленной информации, актуальность и объективность предлагаемых действий, грамотное оформление.

Задание 2. Разработайте регламент взаимодействия проектного отдела и менеджера проекта в процесс формирования команды проекта.

Регламент взаимодействия – это совокупность правил, определяющих порядок деятельности и взаимодействия в рабочей группе или коллективе. Регламент может носить статус локального акта, если его положения рассматриваются и утверждаются на общем собрании коллектива. Регламент – продукт командной работы, поэтому при его разработке рациональна организация творческой группы или проведение коллективной мыследеятельности членов команды проекта.

Основные рекомендуемые структурные части регламента (как документа):

1. Общие положения.
- 1.1 Формирование команды проекта (далее-Регламент) определяет порядок осуществления действий при взаимодействии между подразделениями в ... (указать наименование организации; далее – Организация).

1.2 Требования и правила Регламента распространяются на ... структурные подразделения организации: ...

1.3 Утверждение Регламента, внесение в него изменений и отмена производятся приказом...

1.4 Работники Организации обязаны знать и выполнять требования Регламента. Сотрудники организации, вновь принятые на работу должны быть ознакомлены с Регламентом в соответствии с порядком контроля исполнения документов в организации.

2. Описание процесса.

2.1 Владелец процесса – (старший проект-менеджер) опишите функции.

2.2 Участники процесса – проект-менеджеры.

2.3 Вход процесса – запрос на человеческие ресурсы.

2.4 Выход из процесса – утвержденные участники команды.

3. Ключевые показатели результативности процесса. (соблюдение сроков, соблюдение бюджета и т.д.)

4. Ответственность.

Все участники проекта несут полную ответственность за результаты проекта. И далее опишите ответственность каждого за...

5. Способ контроля.

Владелец процесса осуществляет контроль, следит за своевременным выходом на проект, результативностью работы и оплаты труда на основании ключевых показателей работы.

6. Взыскания и поощрения.

Опишите, какие именно взыскания за невыполнение регламента применимы к сотрудникам Организации.

Опишите, какие именно поощрения и как осуществляются в Организации.

7. Процедура оценки вклада сотрудника в проект.

Опишите методы оценки вклада сотрудника в проект.

Требования к выполнению задания. Самое распространенное описание регламента – это совокупность правил, регламентирующих какую-нибудь деятельность. По сути регламент – это документ, в котором перечислены и описаны последовательные

действия на каждом этапе организации и реализации деятельности в рамках конкретной программы или процедуры.

Обращаем внимание, что регламент работы команды проекта должен соответствовать общим внутриорганизационным принципам, не противоречить нормативным и правовым актам, согласно которым осуществляется деятельность образовательной организации

Допускается выполнение данного задания группой 2–4 человека.

При разработке регламента работы команды рекомендуется коллегиальное обсуждение каждого положения с привлечение кооптированных специалистов, владеющих практикой нормотворчества в сфере образования.

Требования к оформлению. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт), интервал – 1, без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: соответствие регламента нормативным правовым документам, четкость и емкость формулировок, объективность и полнота представленных требований и правил, грамотное оформление.

Задание 3. Вы – менеджер проекта. Ваша команда успешно вошла в стадию реализации проекта и работает достаточно слажено, но под постоянным Вашим контролем. Вы вынуждены на некоторое время по не зависящим от вас причинам покинуть команду проекта на неделю. Однако, остановка работ может привести к серьезным проблемам в организации для которой данный проект является приоритетным.

Как вы построите работу вашей команды во время вашего отсутствия в течение недели?

Разработайте операционный план действий, или любой другой вид документации, который позволит сохранить темп и результативность работы команды.

Обоснуйте ваше решение. В ответе можете использовать пример, который вы, например, наблюдали или получили из информационного источника.

р/с. По результатам выполнения данного задания предполагается собеседование на семинарском (или практическом занятии)

Задание 4. Один из показателей эффективности деятельности проект-менеджера является способность своевременно и грамотно принимать правильные управленческие решения. Управленческие решения зачастую связаны со срочностью (оперативностью) в определении:

- состояния управляемого процесса и возможностью его оптимизации в конкретный временной период;
- контрольных действий по эффективности использования ресурсного обеспечения как в текущем и последующих процессах, способов их интенсификации;
- приемов и средств купирования внешних и внутренних негативных факторов;
- рокировки кадрового обеспечения процесса.

Грамотное принятие управленческого решения требует активной мыслительной деятельности и проявления воли менеджера. При этом не менее значимо – четкое разделение ежедневно поступающих задач на срочные, важные и актуальные.

Менеджер проектов в начале рабочего дня получает пять писем-задач одновременно следующего содержания:

1. Один из членов команды обратился с вопросом, требующим внимания менеджера проектов не более 3–5 минут.
2. Разработчик проекта просит дать номер заказчика проекта.
3. Один из членов команды предложил интересную идею по реализации проекта, которую можно обсудить с руководителем проектного офиса, который свободен сейчас.
4. Руководитель проектного офиса поставил задачу, требующую решения в ближайшие сроки, но не позднее текущего дня и требующую не менее двух часов рабочего времени менеджера проекта.

5. Требуется разобраться с конфликтной ситуацией, затрудняющей реализацию графика проекта на сегодняшний день, возникшей в результате переписки двух участников команды проекта.

Поясните, в какой последовательности менеджер проектов должен решать данные задачи. Ответ обоснуйте.

Требования к выполнению задания. Последовательность решения представленных задач должна быть аргументирована с учетом:

- целевой направленности проекта,
- актуальности выбора для решения проблемной ситуации,
- необходимости и своевременности управленческого воздействия.

Требования к оформлению. При выполнении задания допускается любая форма в описании содержания последовательности действий проект-менеджера.

Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1,5, без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: соответствие регламента нормативным правовым документам, четкость и емкость формулировок, объективность и полнота представленных требований и правил, грамотное оформление.

Задание 5. Установите и обоснуйте, какой тип команды необходим при реализации вашего (ваших коллег) проекта, согласно приведенной классификации. Выбор поясните.

Более подробно классификация команд дана в учебном пособии Бакша Н. В. «Антикризисное управление» [20] и кратко представлена в таблице 3.

Таблица 3

Описание команд различного типа (по Бакша Н. В.)

№ типа	Наименования типа команды	Определение типа команды
1	Интрафункциональные команды	информация и функции разделены между членами команды; структура и состав варьируются при изменении области приложения
2	Оперативные команды	временное объединение специалистов различного профиля для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций; периодические кратковременные встречи (1–2 часа в неделю); практическая деятельность не входит в компетенцию команды
3	Кроссфункциональные команды	фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации; часто такие команды трансформируются в самоуправляемые или самонаправляемые команды
4	Предпринимательские команды	специализируются на наблюдении за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов, поддержании и совершенствовании системы, ориентированной на потребителя
5	Исполнительные команды	создаются для выработки стратегических решений и руководства; лидером команды, как правило, является первое лицо организации
6	Координационные команды	создаются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня
7	Самоуправляемые команды	имеют большие права, полномочия и ответственность по вопросам, не связанным с функциями постановки целей и планирования; внешние контакты обеспечиваются менеджерами или другими подразделениями
8	Самонаправляемые команды в производстве и сервисе	обеспечивают производственный процесс или сервисные функции
9	Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере	команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий
10	Виртуальные команды	интеллектуальные команды, контактирующие посредством компьютерных сетей

Задание может быть выполнено в стиле делового эссе или подготовки небольшого выступления на профессиональном сообществе по командному менеджменту.

Деловое эссе – текстовое оформление профессионально-личностной позиции на актуальную тему или по вопросу, требующему разъяснений с опорой на опыт и личностно-ценностные установки/ориентации. При написании эссе философский стиль рассуждений является основным.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие две самые главные задачи стоят перед проект-менеджером при организации работы над проектом?
2. В чем заключается суть команды?
3. Определите различия в характеристике понятий «группа», «социальная группа», «коллектив», «команда»
4. Кто такие участники проекта и команда проекта – в чем разница между этими понятиями?
5. Назовите основные подходы к формированию команды проекта.
6. Какие характеристики команды относятся к основным?
7. Назовите основные периоды в развитии команды проекта.
8. Дайте характеристику основным принципам управления командой.
9. Назовите достоинства командной работы.

2.3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

*Секрет успеха в бизнесе – «Уже сегодня делать то,
о чем другие будут думать только завтра».*
Уильям Черчилль

Развитие проектного управления как перспективной формы управления в сочетании с бурным развитием информационно-

коммуникационных технологий резко повышает скорость принятия управленческих решений и масштабы инновационной активности.

Технологические аспекты проектирования и управления реализацией проектов и программ в сфере образования опираются на определенные специфические черты, которые могут быть описаны с использованием следующих характеристик:

- широкое использование проектов, проектного подхода в деятельности управляемых систем и организаций;
- развитие этих систем и организаций на основе проектной культуры;
- специфическое проектное мышление менеджеров;
- управление с полным учетом специфики проекта, нацеленное на достижение оптимальных результатов при разумном расходовании ограниченных ресурсов и в ограниченные сроки;
- управление, ориентированное на максимальное удовлетворение потребностей и запросов заинтересованных сторон проектов;
- управление, связанное с созданием гибких временных и целевых организационных структур (проектных структур) [64].

Поскольку в пособии рассматривается управление проектами в образовательной деятельности, то при всем многообразии технологий (финансовых, нормативно-правовых, информационных, коммуникативных и др.) одним из направлений являются педагогические технологии, как «...процессуальные подсистемы педагогической системы...» [71].

Описывая педагогические технологии Монахов В. М. отмечает, что это продуманная во всех деталях модель совместной педагогической деятельности по проектированию, организации и проведению учебного процесса с безусловным обеспечением комфортных условий для учащихся и учителя [65].

Выбор педагогических технологии при проектировании проектов и программ определяется в соответствии с целезадающими задачами и этапами их выполнения, а также особенностями реализуемых проектных действий. Профессиональные дейст-

вия в рамках проекта могут носить информационно-поисковый, аналитический, общеобразовательный, организационно-управленческий, исследовательский, мотивационно-стимулирующий и т.п. характер. По сути любая из перечисленных характеристик предполагает выбор управленческих технологий, но технологии должны учитывать специфику функционирования и развития образовательных систем, работы образовательных организаций. Поэтому при выборе технологий актуальна их педагогическая составляющая.

На подготовительном этапе проектирования разрабатывается структура проекта или программы, план выполнения проекта, ресурсное обеспечение проекта, с использованием методов проектного управления, определяются сроки и ожидаемые результаты и продукты.

Процесс разработки проектов и программ невозможен без проведения комплексного анализа как на предпроектном этапе, так и в течение всего времени реализации проекта.

Проектный анализ – один из главных видов работ, основными принципами которого являются:

- системность – учет взаимоотношений между участниками проекта, важнейших факторов, влияющих на затраты и результаты каждого участника, внутренних и внешних эффектов;
- комплексный характер проектного анализа;
- учет наиболее существенных последствий проекта;
- проведение анализа проекта в течении всего его жизненного цикла.

Предпроектный анализ проекта направлен на выявление проблемы/или проблемы, ее масштабов, характерных особенностей. Предпроектный анализ носит проблемно-ориентированный характер именно потому, что позволяет вычлениить объективные проблемы, генерализировать или ранжировать их по значимости, влиянию на развитие изменяемого объекта или процесса, и определить приоритетные пути ее/их решения. Грамотный анализ и правильный выбор, формулировка проблемы по сути предопределяют разработку альтернатив в выборе решения. В методоло-

гии исследования широко используется высказывание Альберта Эйнштейна «Формулировка проблемы часто более существенна, чем ее разрешение, которое может быть делом лишь математического или экспериментального искусства. Постановка новых вопросов, развитие новых возможностей, рассмотрение старых проблем под новым углом зрения требуют творческого воображения и отражают действительный успех в науке».

Предпроектный анализ содержит семь ступеней осмысления:

- описание ситуации (с позиции негативного описания, в целях дальнейшего осмысления);
- выявление причин;
- формулировка проблемы;
- обоснование актуальности проблемы с учетом ее распространенности и давности;
- выявление характера решения проблемы (решалась и ранее и если решалась, то на каких условиях и кем);
- описание последствий проблемы (что будет, если не решать проблему);
- определение целевых групп проекта.

При инициации (разработке концепции) проекта используются методы проектного анализа, позволяющие провести сравнительный анализ проектов и объединяющие финансовый, организационный, анализ рисков и другие виды анализа проектов. При проведении предпроектного анализа актуально использование различных методов коллективной мыследеятельности: «метод мозгового штурма», «метод номинальной группы», «метод Делфи», «метод экспертной оценки ситуации» и др.

Описание и технологии проведения данных методов широко представлены в литературе по управлению организациями, командному менеджменту, корпоративному управлению и т.п. Метод командной работы в процессе предпроектного анализа выбирается с учетом особенностей и сложности разрабатываемого проекта, групповой динамики в команде проекта, временных и информационных ресурсов.

При планировании проекта важно использовать основные положения системы управления проектами, которые предо-

ставляют набор средств для разработки планов, сетевых графиков и др.

На этапе выполнения проекта учитывается, что управление проектами и программами, обеспечивающими развитие организации и решение актуальных проблем, реализацию приоритетных направлений в сфере образования не должно сдерживать в объективно изменяющихся условиях устойчивое функционирование образовательного учреждения – гарантирующее качество образовательного процесса, качество образовательного результата. Следует отметить, что реализация инновационных проектов и программ – фактор устойчивости образовательной организации, которая наращивается в процессе совершенствования собственной деятельности. Реализация проектов является эффективным инструментом стратегического развития, при этом применение управленческих, педагогических, информационных, коммуникативных и др. технологий определяется *конкретным содержанием каждого проекта*.

На этапе реализации проекта каждый шаг должен быть определен логикой проектного замысла и соотнесен с конкретной задачей и комплексом мероприятий по ее реализации. Оперативный план действий в рамках каждой задачи проекта определяет выбор методов и средств – основных ресурсов достижения промежуточных результатов.

Успешной реализации проекта содействует правильно определение комплекса управленческих действий по поддержке командной работы, выполнения мероприятий и проекта в целом в течение всего процесса. Именно поэтому этап обратной связи в управлении проектом – необходимая и постоянно выполняемая система действий (стадия обратной связи в управлении), обеспечивающих мониторинг процесса реализации проекта. Мониторинг, как система постоянного слежения за процессами реализации проекта, выполнения планов действий и процедур, командного взаимодействия и т.п. позволяет предупредить возможные отклонения. Результаты мониторинга – это объективная информация, которая является основой не только для реализации регулятивно-коррекционной функции в управ-

лении проектом, но и для принятия актуальных управленческих решений.

На этапе завершения проекта основные управленческие действия связаны со сбором информации подтверждающей результаты проекта, документационным оформлением продуктов проекта, итоговым завершением всех работ проекта. На этом этапе происходит окончательное разрешение всех спорных вопросов. Для успешной реализации этапа завершения проекта необходимо использование специальных методов, методик и средств для сбора, обработки и анализ итоговой информации. Такой анализ в проектном менеджменте называют – **послепроектный анализ**. Послепроектный анализ относится и к анализу результатов и анализу процесса осуществления проекта на всех этапах. Послепроектный анализ – своеобразный формат «разбора полета», который позволяет оценить достоинства и недостатки слаженности выполненной проектной работы, следовательно, и избежать сознательных или неосознанных ошибок в будущем. Послепроектный анализ – один из видов командной работы, позволяет определить:

- что было достигнуто в результате проектной деятельности;
- оценить полученные продукты и приобретенные результаты, в том числе и профессионально-личностные всех членов команды и участников проекта;
- оценить затраты в соотношении с полученными результатами – эффект проекта;
- подвести итог перспектив повышения качества управления проектами.

Проектная деятельность в современных образовательных организациях – один из рычагов активизации профессионально-личностного участия большинства педагогических работников, который при этом позволяет обеспечить:

- повышение эффективности оперативного управления на любом уровне его организации – от административного до управления в системе «учитель-ученик»;
- за счет внедрения передовых технологий инициировать и активизировать управленческий потенциал всех участников

- образовательных взаимоотношений – реально обеспечивать демократизацию и гуманизацию управления, реализацию государственно-общественного подхода и самоуправления в образовательных организациях;
- осваивать принципы корпоративного и партисипативного управления в педагогической деятельности;
 - обеспечивать управление профессионально-личностным развитием сотрудников;
 - осуществлять преобразования, обеспечивающие устойчивое развитие образовательной организации, с опорой на освоение международных и российских новаций с учетом тенденций в развитии системы образования;
 - создание новых и совершенствование существующих образовательных услуг в процессе интеграции системы основного и дополнительного образования, активизации воспитательной и общественно значимой работы по различным инновационным проектам.

Инновационный проект – намечаемый к планомерному осуществлению, объединенный единой целью и приуроченный к определенному времени комплекс работ и мероприятий по созданию и производству и продвижению на рынок новых высокотехнологичных продуктов.

Инновационный образовательный проект может быть представлен как система управленческих действий по разработке целей, планируемых результатов и ресурсов, обеспечивающих процесс их достижения, в рамках реализации или освоения актуального для образовательной организации нововведения (педагогические, образовательные новации, инновации), получившей научно-образовательное обоснование и характеристику в педагогической науке и подтверждение в экспериментальной педагогической практике.

Этапы управления инновациями и реализации инновационных проектов в образовании описаны в работах Лазарева В. С., Подымовой Л. С., Поташника М. М., Слостенина В. А., Третьякова П. И., Хуторского А. В., Шамовой Т. И., Ямбурга Е. Ш. и их учеников.

По мнению Шклярской О. А. и Тиуновой В. В., инновационные проекты и программы, реализуемые в школе, обеспечивают устойчивость ее системного развития:

- ориентации на современные тенденции и стратегические программы развития образования в трендах национальной/ региональной политики, достижений социально-педагогических наук и передовой практик;
- формирование и маркетинговая деятельность по управлению образовательными запросами, воспитание культуры государственно-общественного взаимодействия в развитии образовательных систем;
- своевременное обновление ресурсного обеспечения процессов реализации образовательных программ, программы развития, опережающее управление кадрами с ориентацией на активизацию командных методов работы, принципов корпоративного, партисипативного управления;
- целенаправленное совершенствование личностно-профессиональных качеств педагогов, активизация инновационной деятельности педагогического коллектива в соответствии с современными трендами в образовании и тенденциями стратегического развития московского образования.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Используя методику «Зеркало прогрессивных преобразований» (Светенко Т. В., Галковская И. В., Яковлева Е. Н.) сформулируйте основные положения своего мини-проекта. Заполните предложенную ниже матрицу [82, С. 42–43].

«Зеркало прогрессивных преобразований» – методика, которая предусматривает последовательную поэтапную разработку управленческого решения, через:

- анализ сложившейся ситуации,
- оценку имеющихся ресурсов,
- конкретизацию задач,
- планирование мероприятий и ответственных за их проведение лиц,
- учет возможных рисков,

- описание ожидаемых результатов и предполагаемых продуктов.

Такая методика позволяет сформировать четкое представление о желаемом результате.

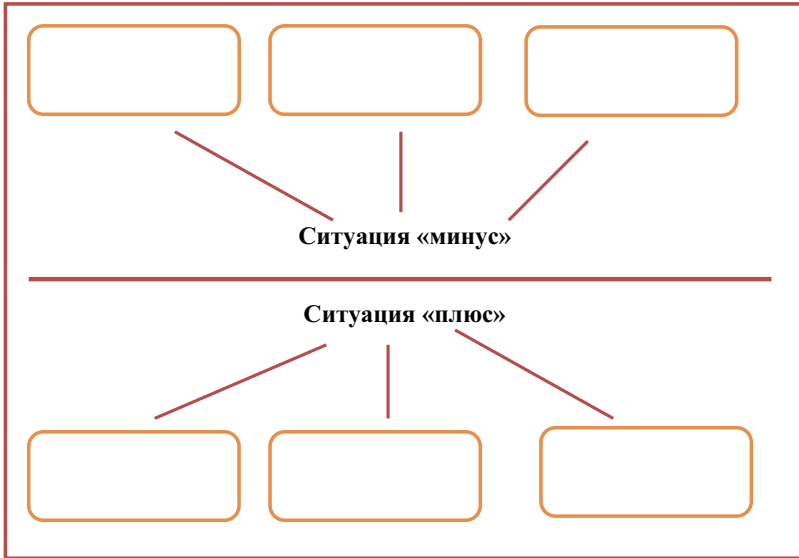
Предлагается следующий обобщенный алгоритм действий в рамках данной методики:

- сформулируйте конкретную проблему, отражающую суть вашего проекта;
- запишите основные причины ее возникновения, обязательно используя слова «не» и «нет»
- расположите выделенные вами причины в ситуации «минус» по степени их значимости;
- преобразуйте причины из ситуации «минус в ситуацию «плюс»;
- сформулируйте конкретную цель, выполнение которой позволит решить (решать) проблему;
- переформулируйте выделенные Вами причины в задачи, которые следует выполнить для достижения цели;
- спланируйте (назовите) мероприятия в рамках выполнения каждой задачи;
- сформулируйте продукт и/или ожидаемый результат в рамках выполнения комплекса мероприятий по каждой задаче;
- определите ответственных лиц по каждому мероприятию;
- сформулируйте необходимые ресурсы по комплексу мероприятий в рамках каждой задачи.

Сиденко Е. А., анализируя работу по данной методике, рассматривала ее с позиции инновационных изменений в образовательных организациях, и рекомендует в работе использовать следующий формат ее общего плана:

Матрица по методике «Зеркало прогрессивных преобразований»

1. Постановка проблемы _____
2. Причины: _____
(формулировки с «не» и «нет»)



3. Цель: _____

4. Задачи:

Three empty rounded rectangular boxes are arranged horizontally within a rectangular frame, intended for listing tasks.

5. Мероприятия, ответственные:

A grid of empty rounded rectangular boxes is arranged within a rectangular frame. It consists of three columns and three rows. Vertical lines connect the boxes in each column: the first column has three boxes connected by two vertical lines; the second column has two boxes connected by one vertical line; the third column has three boxes connected by two vertical lines. This structure is designed for listing activities and the responsible parties for each.

6. Ресурс: _____

7. Продукт: _____

8. Критерии эффективности: _____

Требования к выполнению задания. При заполнении матрицы формулировки могут занимать гораздо больше пространства, чем на них отведено в представленном макете. Однако следует стремиться делать формулировки четкими и конкретными. Краткость и четкость формулировок не может противоречить требованию к полноте и объективности.

Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт), интервал – 1, без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в пусто графах без отступов.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: четкость и емкость формулировок, соответствие теме проекта и решаемой проблеме, грамотное оформление.

Задание 2. В формате эссе предложите стратегию и технологию внедрения проект-менеджмента в деятельность вашей образовательной организации:

- дайте краткую характеристику использования проект-менеджмента в управлении образовательной организацией;
- какие «плюсы» и «минусы» в реализации проектного подхода заслуживают (или могут заслуживать) пристального внимания со стороны менеджмента образовательной организации;
- какие направления в функционировании и развитии образовательной организации целесообразно перевести на проектное управление;

- аргументируйте основные положения, способы и методы перевода определенного направления деятельности на проектное управление;
- опишите возможные сопротивления (внутренние, внешние) и разработайте меры по их предотвращению.

Эссе – сочинение в свободной, индивидуально-авторской манере изложения по какому-либо конкретному поводу, в котором индивидуальные впечатления и соображения по рассматриваемому вопросу преподносятся с использованием исчерпывающих трактовок, суждений, умозаключений.

Требования к выполнению задания. При написании эссе обратите внимание на следующих его признаки:

- уточните, конкретизируйте вопрос (тему), которому в эссе будет уделено внимание. Сочинение, содержащее анализ широкого круга проблем, не является эссе;
- эссе выражает индивидуальную позицию автора и заведомо не претендует на исчерпывающую характеристику рассматриваемого вопроса;
- эссе предполагает субъективное, нередко эмоционально окрашенное суждение в публицистической, научно-популярной, философской, историко-биографической, литературно-критической или художественно-литературной форме;
- в содержании эссе прежде всего оценивают личностные особенности автора – мировоззрение, мысли, чувства.

Рекомендуемый объем эссе 3–5 страниц.

Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1,5, без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: логичность, образность, емкость формулировок, грамотное использование терминологии, наличие суждений, опирающихся на личностную аргументацию, грамотное оформление.

Задание 3. В рамках реализации проекта, актуальным управленческим решением является грамотная разработка контрольно-диагностических процедур или мониторинга.

Мониторинг хода реализации проекта основан на контроле выполнения плана реализации проекта и включает следующие процедуры:

- разработка календарно-сетевого плана текущей отчетности в ходе реализации проекта и предоставлении промежуточных результатов;
- организация контрольно-оценочных действий на каждом этапе реализации проекта;
- диагностика эффективности ресурсного обеспечения проекта;
- диагностика и анализ выявленных отклонений от плана реализации проекта;
- анализ эффективности регулятивно-коррекционных действий по итогам анализа отклонений;
- осуществление процедур текущего контроля, своевременное выполнение сроков и условий эффективной реализации проекта;
- оценка эффективности информационных потоков в процессе реализации проекта и т.п.

Чек-лист – инструмент, содержащий перечень контрольных заданий, критериев, подробный план, с помощью которых становится понятной последовательность действий обеспечивающих качество работы.

Чек-лист должен быть четким, простым и кратким, соответствовать реальному процессу работы.

Создание рабочего чек-листа предполагает разложение каждой операции на составляющие, чем подробнее, тем лучше.

Предлагаем заполнить чек-лист по мониторингу реализации разработанного вами или вашими коллегами реального проекта. Рассчитайте необходимое количество шагов и соответствующих критериев оценки последовательности выполнения программы проекта. Дайте наименование чек-листа.

Образец чек-листа

Шаги	Критерии
1 шаг: Организация регулярного сбора отчетности по проекту	– доступ участников проекта к проектной информации; – сбор отчетности и представление органам управления осуществляются регулярно – еженедельно
2 шаг	
3 шаг И т.д.	

Требования к выполнению задания. При выполнении задания учтите основные правила работы с чек-листом:

- структурируйте порядок действий, выполнение которых необходимо для осуществления мониторинга реализации проекта;
- разделите всю работу, связанную с мониторингом, на отдельные этапы (в каждом этапе – только одно конкретное действие);
- используйте четкие, лаконичные, понятные и емкие формулировки критериев оценки действий на каждом этапе.

Требования к оформлению. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт), интервал – 1, без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: соответствие формулировок общей теме чек-листа и этапам реализации мониторинга за ходом выполнения проекта, четкость, однозначность понимания и достаточность формулировок критериев, грамотное оформление.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте общее описание понятия «технология».
2. В чем особенности технологического подхода в педагогическом проектировании?
3. Какие технологии используются при проектировании и реализации проектов в сфере образования?

4. Назовите основные этапы в технологии педагогического проектирования?
5. Назовите и опишите технологии презентации проектов, которые используются в сфере образования
6. Дайте характеристику наиболее значимых технологий в осуществлении контрольно-диагностических процедур за ходом проекта.
7. Сформулируйте существенные признаки инновационного проекта.
8. Приведите примеры инновационных проектов в сфере образования на разных уровнях их проектирования и реализации:
 - федеральный уровень;
 - региональный уровень;
 - уровень образовательной организации.

РАЗДЕЛ 3.

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА

Изучив данную тему Вы:

- *освоите информацию о сущности методологических и теоретических основ организации процесса управления проектами: подходами, принципами, условиями и т.п.;*
- *познакомитесь с общей характеристикой ключевых понятий в управлении реализацией проектов «организационная структура», «проектная структура», «матричная структура», «смешанная структура», «функциональная структура»;*
- *изучите факторы определяющие эффективность управления реализацией проектов;*
- *освоите базовые и интегрирующие функции управления проектом;*
- *познакомитесь с действующими моделями управления ресурсами в процессе реализации проектов;*
- *изучите особенности управления кадровыми ресурсами в современном проект-менеджменте;*
- *познакомитесь с автоматизированными информационными системами, обеспечивающими эффективность управления проектами в современных образовательных организациях;*
- *на примере пилотного проекта освоите принципы построения и функционирования системы контроля и координации реализации проекта, используя различные виды (предварительный, текущий, промежуточный, итоговый) и технологии (методы и методики) проведения контрольно-оценочных процедур.*
- *изучите основные подходы и технологии планирования коммуникаций в управлении проектами;*
- *познакомитесь с применением методов и инструментов риск-менеджмента в проектной деятельности,*

- *освоите общие характеристики классических подходов и эффективных приемов управления рисками в проектном менеджменте.*

Это позволит Вам:

- *при разработке операционного плана действий по управлению процессом реализации проектов грамотно аргументировать принимаемые управленческие решения;*
- *алгоритмизировать процесс управления реализацией проектов, активизируя участие и деятельность команды проекта;*
- *использовать полученную информацию при оценке эффективности управления реализацией проектов в работе специалистов сферы образования;*
- *разрабатывать план коммуникаций и график выполнения по нему управленческих процедур;*
- *прогнозировать риски и мероприятия по управлению ими.*

3.1. СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

*Управление проектом – это организация вместо импровизации.
Классическое изречение проект-менеджеров*

Организация управления проектом – это система комплексного подхода к управлению проектом, в котором представлены функции управления, характеристика обязанностей, прав и ответственности участников проекта, определены этапы реализации проекта как управляемого процесса.

Организация управления проектом опирается на основные методологические подходы:

- *функциональный подход – методологические основания, определяющие условия распределения и выполнения основных функций управления (Тейлор Ф., Файоль А., Вебер М. и др.). Функциональный подход обеспечивает единство и согласованность всех действий в управлении проектом;*

- динамический подход рассматривает реализацию проекта в диалектическом развитии – причинно-следственных связях и соподчиненности выполнения во времени всех процессов, связанных с основной деятельностью по выполнению проекта;
- предметный подход предполагает конкретизацию объекта и предмета проекта, на преобразование которых направлено управление проектом;
- процессный подход – позволяет определить не только управление процессами проекта, но и управление системообразующей (проектнообразующей) средой, т.е. тем, что входит или включается в проект с учетом особенностей «исходного материала». Кладов А. В., описывая функциональный и процессный подход в управлении, пишет: «Под процессом понимается совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующая входы и выходы...» [50]. Особое внимание в процессном подходе отводится особенностям человеческого ресурса, так называемому «человеческому фактору». Как известно «кадры решают все», поэтому процессный подход, по существу, – эффективное управление человеческими ресурсами.

Для того, чтобы проект был успешным важно провести подготовительную работу по обучению персонала. В основе обучения должны быть теория и методология проектного управления, российские и международные стандарты управления проектами и проект-менеджмент, информационные, коммуникативные, командные технологии, обеспечивающие эффективность командного взаимодействия в формате проектной деятельности.

Организация работ по проекту предусматривает создание организационной структуры и выбор организационной формы управления проектом. Организационная форма управления проектом представляет собой организацию взаимодействия и взаимоотношений между всеми участниками проекта.

Организационная структура в проект-менеджменте – совокупность взаимосвязанных органов управления, находящихся на разных уровнях системы управления проектом.

Организационные структуры подразделяются на постоянные и временные.

Постоянная организационная структура характеризуется двумя уровнями:

- стратегическим – уровень высшего руководства;
- оперативным – служба управления проектами, проектный офис.

Временная организационная структура также подразделяется на два уровня:

- стратегический уровень – управляющие комитеты проектов и программ, кураторы проектов и программ;
- оперативный уровень – команды управления проектами и программами, проектные офисы проектов и программ.

Организационная структура в теории проект-менеджмента отображает и характеризует логику взаимодействия участников проекта. При характеристике организационной структуры различные авторы нередко используют термины, подчеркивающие лишь ее специфику, например: проектная, матричная, смешанная, функциональная, что, по сути, является только обобщенной характеристикой, а не новым классификационным основанием:

- **проектная структура** – выделение персонала под проект на полный рабочий день. Все работники подчиняются непосредственно менеджеру проекта;
- **матричная структура** – система с открытыми связями и двойной ответственностью (за качественное выполнение функций в масштабе организации и протяжении определенного времени и выполнение определенной функции в границах проекта) исполнителей любого уровня;
- **смешанная структура** – это структура, объединяющая проектную и матричную структуру;
- осуществление проекта в рамках **функциональной структуры**, при которой организация управления проектом осуществляется работниками, продолжающими выполнять функциональные обязанности, совпадающие с требованиями кадрового и функционального обеспечения проекта.

Организация управления проектом зависит от проектируемой организационной структуры в команде проекта, которая не-

редко выстраивается на основе сложившейся модели кадровой политики в образовательной организации. Кадровая политика – один из показателей и результатов моделируемой управленцами высшего звена организационной среды (среда организации) Характеризуя внутреннюю среду организации авторы фундаментального труда «Основы менеджмента» Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. описали ее через следующие переменные: цели, задачи, структуры, процессы, люди, технологии [61]. Т.е. то, что развивается, преобразуется во времени и процессах организационной деятельности. На выбор организационной структуры влияют следующие факторы: технические, организационно-экономические, социально-психологические, внешние связи и условия.

Организация управления проектом, как часть системы управления проектом включает функции управления проектом, обязанности и права участников проекта, модель управленческого процесса, процесс реализации проекта.

Функции управления проектом являются основой содержания управления проектом и подразделяются на базовые и интегрирующие.

Базовые функции управления проектом управляют предметной областью проекта, содержат требования к качеству, времени и стоимости проекта.

Интегрирующие функции определяют управление персоналом, коммуникациями, рисками проекта.

Стандартизация управления проектами заложена в ряде международных и российских документов:

Международные стандарты:

Стандарты Института управления проектами PMI:

- Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) [URL: <https://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101604900>];
- Стандарт Управление программой. [URL: <https://pmi.ru/events/164/2262/>]
- Стандарт Управление портфелем. (Portfolio Management) 2-е издание;

- Модель развития компетенций менеджера проектов, 2-е издание;

Стандарты Российской Ассоциации Управления проектами «СОВНЕТ»:

- ГОСТ Р 54869-2011. Проектный Менеджмент. Требования к управлению проектом. [URL: <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&id=179244>];
- ГОСТ Р 54870-2011. Проектный Менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. [URL: <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&id=179246>];
- ГОСТ Р 54871-2011. Проектный Менеджмент. Требования к управлению программой. [URL: <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&id=179247>];
- ГОСТ Р 53892-2010. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия. [URL: <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&id=176595>];
- ГОСТ Р 52807-2007. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. [URL: <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&id=174715>];
- ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения. [URL: <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&id=174728>];
- ГОСТ Р ИСО 21500-2016. Руководство по проектному менеджменту. [URL: <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&id=198457>];
- ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов (переведенный ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management) [URL: <http://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&id=205126>].

Наличие множества стандартов управления проектами является причиной отсутствия единой общепризнанной модели. В управлении проектами в современных условиях интенсивного инновационного развития образовательных систем используется

информационно-технологическая модель. По существу, данная модель – это описание технологии управления проектом для фиксации и обеспечения последовательности и взаимосвязи решения всего комплекса задач по управлению проектом.

При разработке данной модели требуется подготовка и утверждение содержания основных потоков информации, обеспечивающих слаженность действий членов команды проекта:

- должностные инструкции всех членов команды (командные роли и функциональные обязанности),
- наименование задач, описание последовательности и взаимосвязи действий в процессе принятия и реализации решений,
- определение форм отчетных документов/материалов на каждом этапе управления процессом реализации решений и задач проекта.

Этапы разработки и использования информационно-технологической модели предполагают:

- подготовку информационных таблиц, которые постепенно наполняются данными по всем направлениям в ходе реализации проекта;
- формирование информационно-технологических потоков на базе информационных таблиц, обеспечивающих своевременную информированность не только членов команды проекта, но и стейкхолдеров;
- формирование сводной модели информационного обеспечения реализации целевых функций управления проектом.

Выбор модели управления проектом, по сути, это – выбор модели управления командным взаимодействием. Наумов Н. Д., Прикот О. Г., Родиков А. С. отмечают, что проекты бывают наиболее успешными в тех командах, где иерархия сведена до минимума, так как жесткая иерархия блокирует творчество и мотивацию сотрудников проекта [66].

Полковников А. В., Дубовик М. Ф., анализируя потенциал организаций в освоении проектного подхода и переходе на проектное управление отмечают, что по отношению к проектной деятельности организации подразделяются на две основные группы: процессно-ориентированные и проектно-ориентиро-

ванные [75]. Однако по мнению разработчиков теории и методологии проектного управления оба типа организаций нуждаются в проектном управлении, несмотря на то, что требования к функциональности и требования к проектной деятельности будут различаться. Все требования отражаются в корпоративном стандарте команды проекта.

Корпоративный стандарт – представляет собой свод определенных норм и правил, которые являются основанием для выстраивания и регулирования взаимоотношений между членами команды проекта. Основой разработки корпоративного стандарта команды-проекта является корпоративный стандарт образовательной организации. Основные нормы и правила взаимоотношений в педагогическом коллективе отражены в Кодексе профессиональной этики педагогических работников. Разработка такого локального документа – результат нормотворчества коллектива образовательной организации и рекомендована Департаментом государственной политики в сфере воспитания детей и молодежи в рамках выполнения Указа Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». Целевая направленность Кодекса – «...установление этических взаимоотношений между всеми участниками образовательного процесса, поднятия престижа профессии педагога, создания в общественном сознании положительного имиджа учителя, обеспечения улучшения психологического микроклимата, оптимизации общения образовательной организации с внешней средой и в целом устойчивого ее развития в современных условиях.» [URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70490592/>. (дата обращения: 20.01.2019)]

Структура корпоративного стандарта по управлению проектами разрабатывается в соответствии с типом организации, уровнем и характером групповых взаимоотношений, взаимодействия в коллективе. Например, в структуру корпоративного стандарта могут входить:

- глоссарий, который унифицирует требования терминологического единства в управлении проектами, снимает ба-

рьер разночтений и непонимания сути рассматриваемых вопросов;

- положения по проектной деятельности – локальные нормативные акты, документы, в которых определены не только общие положения и характеристики проект-менеджмента, но и представлен набор критериев, выделяющих актуальность проектов и программ в деятельности и развитии организации;
- регламенты проектной деятельности – процессы, процедуры, с описанием единых принципов, требований, подходов к управлению и т.п.;
- приказы формирования и ввод в деятельность организационных структур управления проектами;
- программно-методические материалы, инструкции и рекомендации, реализация процессов управления проектами;
- шаблоны документов и примеры их заполнения.

Процессами организационного проектирования являются:

- композиция – формулирование основных требований к целям, задачам, числу уровней управления, степени централизации децентрализации, осуществлению внутренних и внешних контактов, кадровой политике и др.;
- структуризация – определение проектных структур исходя из целей и особенностей организации;
- регламентация – разработка обязательных параметров организационной структуры (правила, параметры, регламенты);
- ориентация – создание условий для движения материальных и человеческих ресурсов. [26].

Немаловажным для организации проектной деятельности является наличие автоматизированной информационной системы, так как она является необходимым средством эффективного осуществления проектной деятельности в организации.

В России успешно реализуются программные системы для построения автоматизированных информационных систем в организации, среди которых наиболее известны Microsoft Project, Oracle Primavera.

Microsoft Project – комплекс средств для создания информационных систем по обеспечению автоматизации процессов управления

проектами, программами, портфелями проектов, позволяющий централизовать хранение проектов и проектных ресурсов, обеспечить календарное планирование и единую структуру хранимых данных. Контроль ключевых параметров и осуществление оперативной отчетности, контроль исполнительской дисциплины, средства проектных коммуникаций.

Oracle Primavera – комплекс программных инструментов, подразделяемый на множество модулей, выполняющих определенные направления проектного управления, ориентированные на крупные организации, так как позволяет оперировать большим количеством данных.

Организация проектной деятельности невозможна без повышения профессиональной компетентности персонала. Повышение уровня определенных знаний, развития навыков, освоение практических действий, связанных с управлением и реализацией конкретных проектов, развитие навыков командной работы, конструктивного взаимодействия и т.п. – могут быть обеспечены через систему внутриорганизационного неформального повышения квалификации. Система внутриорганизационного неформального повышения профессиональной квалификации педагогических работников в отечественном образовании достаточно успешно развивалась и развивается через ведение методической или научно-методической работы. В исследованиях Воровщикова С. Г., Галеевой Н. Л., Зверевой В. И., Новожиловой М. М., Новикова Д. А., Поташника М. М., Симонова В. П., Третьякова П. И., Шамовой Т. И., Шарай Н. А., Шкляровой О. А. и др. определены методологические подходы и основные компоненты проектирования и реализации такой системы для общеобразовательных организаций. В определенных случаях, для наращивания возможностей кадрового ресурса образовательной организации, актуально использование потенциала региональной системы дополнительного профессионального образования (ДПО) или онлайн-обучения. Результаты и эффективность обучения не всегда можно оценить после его завершения, целесообразно проводить процедуры оценивания неоднократно через определенные промежутки времени.

Организация управлением проектом требует, чтобы все ее элементы соответствовали заданным (определенным) параметрам.

Так, например, можно реализовать пилотный проект, выполняющий следующие требования: типичность предметной области, масштабируемость, значимость, авторитетность участников команды, характеристика проектной группы.

Пилотный проект – проект ограниченного масштаба, выполняемый до начала осуществления аналогичного, но полномасштабного проекта, с целью оценки его будущих возможных затрат (ресурсов времени, финансов, кадров, программного обеспечения и т.п.), получаемых эффектов, сопутствующих побочных явлений, а иногда и самой целесообразности [57]. Пилотные проекты применяются для проверки опытно-экспериментальной работы, новых идей или апробации нововведений на ограниченном количестве инновационных площадок.

Результативность внедрения пилотного проекта позволяет провести детальный анализ и скорректировать внедрение проектного управления (см. Таблица 4).

Таблица 4

Основные характеристики результативности пилотного проекта

Пилотный проект завершился удачно	
Созданная система управления оправдала ожидания	Принятие решения о внедрении управления в деятельность организации
Пилотный проект потерпел неудачу	
Неадекватность ожиданий организации от внедрения проектного управления	Пересмотр результатов, корректировка решений в сторону упрощения реализованных процессов
Качество управления проектной деятельностью не удовлетворяет потребностям проектной деятельности организации.	Пересмотр результатов, возможно принятие решения о выполнении еще одного проекта
Неудачный выбор пилотного проекта (ресурсы, подготовка)	Пересмотр результатов, повышение внимания, принятие решения о выполнении еще одного проекта или продолжить внедрять управление проектами в деятельность организации

Система контроля и координации реализации проекта представляет часть общей системы управления проектами. Контроль

проекта направлен на обеспечение мониторинга, выявление отклонений от реализации проекта и прогнозирование последствий сложившихся ситуаций при реализации проекта.

Основными принципами построения эффективной системы контроля при реализации проекта являются:

- 1) структура системы контроля является упорядоченной и целостной. Это предполагает, что система терминологически и структурно едина, точно идентифицированы все источники и получатели информации, организация движения потоков информации непротиворечива;
- 2) система контроля включает механизм обратной связи с информацией о достижении результатов. Это позволяет выявить возникающие, в том числе непредвиденные проблемы, и скорректировать действия с целью избегания негативных отклонений в ходе исполнения проекта;
- 3) структура системы контроля имеет многоуровневый характер. При этом декомпозиция каждого уровня, последовательно детализирующая описание системы, по составу процессов и связей соответствует единому формату. Это, в частности, обеспечивает возможность замены решения одной задачи большой сложности (построение системы контроля) решением большого числа более простых задач (по элементам и процессам каждого уровня декомпозиции);
- 4) концепция контроля носит целенаправленный сквозной характер. Это означает, что системообразующим фактором является конечный результат функционирования системы в целом. Организация процессов внутри системы подчинена логике иерархии и последовательности достижения результатов. Поэтому единство информации о результатах обеспечивается как по вертикали уровней декомпозиции, так и по горизонтали – от процесса к процессу внутри каждого уровня;
- 5) в основу построения системы контроля положена рациональная организация потоков информации. Это означает, что отправители и получатели информации точно идентифицированы, обеспечена целостность, непрерывность и непротиворечивость информационных потоков;

- 6) комплексный характер системы контроля предполагает обеспечение постоянных в ходе исполнения проекта взаимодействий с системами планирования, бюджетирования и регулирования, а также оценку прогноза последствий;
- 7) система контроля включает механизм верификации получаемой от исполнителей информации и стимулирования передачи достоверной информации о ходе исполнения работ по проекту;
- 8) концепция контроля носит адресный характер. Он нацелен на участников проекта, которые принимают решения об участии в проекте и его финансировании: заказчика, инвестора и их представителей. Им необходимо своевременно получать информацию об отклонениях в ходе исполнения, прогнозных значениях длительности и стоимости проекта, иметь финансовый резерв на случай неисполнения заданных объемов в запланированный срок [40].

При построении системы контроля проекта следует выполнить следующее процедуры:

- определить состав и уровень детализации работ, подлежащих контролю;
- описать состав показателей;
- конкретизировать формы и сроки представления информации и отчетов;
- определить ответственных лиц за полноту и достоверность представляемых данных;
- выбрать методы и технологии отчетов;
- рассмотреть используемые программно-аналитические отчеты.

Выделяют три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль проекта осуществляется до реализации проекта. При реализации предварительного контроля ведется контроль трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Текущий контроль ведется непосредственно при реализации проекта и подразделяется на контроль: времени, бюджета, ресурсов, качества.

Достижение промежуточных целей проекта и объемов работ осуществляется при проведении текущего контроля времени.

Контроль расходования финансовых средств по проекту осуществляется при проведении текущего контроля бюджета.

Уровень качества работ контролируется при проведении контроля качества и фактически произведенные затраты материально-технических ресурсов ведутся при осуществлении контроля качества ресурсов.

На стадии завершения проекта при формировании интегральной оценки проекта проводится заключительный контроль. В зависимости от требуемой точности выбирают технологии контроля реализации проекта (см. Таблица 5).

Таблица 5

Технологии контроля реализации проекта

Метод	Содержание	Примечание
Метод 0–100	Контроль в моменты окончания работ	
Метод 50–50	Контроль в моменты 50% готовности работ	
Метод контроля по вехам	Контроль в заранее определенных точках проекта	
Метод контроля равных промежутков времени	Оперативный регулярный контроль	
Экспертная оценка проекта	Предварительная – оценка эффективности проекта на стадии планирования Серединная – оценка проекта в процессе его реализации Итоговая оценка – оценка результатов проекта.	

Процессы контроля, объединяются в единый процесс – управление изменениями.

Изменения – замена управленческого решения вследствие воздействия разных объективных и субъективных факторов при реализации проекта.

Управление изменениями состоит из: отслеживания (сбор и документирование фактических данных); анализа (оценка текущего состояния работ и сравнение достигнутых результатов с запланированными); корректировка (планирование и осуществление действий, направленных на минимизацию отклонений).

Алгоритм управления изменениями содержит:

1. Фиксация базисного состояния системы.
2. Прогнозирование изменений.
3. Оценка предполагаемых изменений.
4. Рассмотрение изменений и принятие решений.
5. Осуществление изменений.
6. Контроль выполнения изменений.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание.1. Для формирования перечня документов, требуемых стандартом ГОСТ Р 54869-2011, определите необходимые документы применительно к проекту разработанному проекту вами (в вашей организации, коллегами).

Документационное обеспечение управления проектами в организации можно структурировать по следующим направлениям:

- общие подходы и принципы по реализации проектного управления (Политика в области управления проектами),
- организационно-ролевая структура управления проектами (Ролевые инструкции участников проектной деятельности, Методология проектного офиса),
- коллегиальные и специальные органы управления (Положение о Проектном офисе, Положение об Инвестиционном комитете),
- регламенты процессов управления (Регламент формирования портфеля проектов),
- регламенты процессов управления проектами и программами (регламент инициации проекта, Регламент управления проектом, Регламент управления программами),
- методические рекомендации (Методические рекомендации по календарному планированию, Методические рекомендации по управлению рисками, Методические рекомендации по премиранию проектной команды, Методические рекомендации по проведению совещаний).

Изучите требования стандартов в области управления проектами и заполните пустые графы нижерасположенной таблицы.

Результаты соотнесения документов на соответствие требованиям ГОСТ Р 54869-2011

Раздел, пункт, подпункт стандарта	Наименование требования стандарта	Наименование документов или записей по качеству, подтверждающих выполнение требования стандарта
5.2 Процесс инициации проекта		
5.3 Процессы планирования проекта		
5.4 Процесс организации исполнения проекта		
5.5 Процесс контроля исполнения проекта		
5.6 Процесс завершения проекта		
6 Требования к управлению документами проекта		

Для анализа документационного обеспечения проекта используйте требования следующих стандартов:

- ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
- ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.
- ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.

Требования к выполнению задания. При выборе и описании документов действуйте в соответствии с принципом «минимакса» – минимальное количество документов, обеспечивающих максимальную эффективность и качество управления реализацией проектов.

Требования к оформлению. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт), интервал – 1, без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: описанные документы в полной мере обеспечивают управление реализацией проекта.

Задание 2. Решите следующую задачу: «В образовательной организации для решения организационно-управленческих задач созданы три проекта. Реализация данных проектов предусмотрена в начальном образовании, дополнительном образовании, в старшей школе. В организации есть ответственный за организацию и реализацию проектов в установленные сроки – ведущий менеджер. В подчинении у ведущего менеджера исполнители, под его руководством ведется анализ проектов и качества результатов».

В описании условий задачи представлен портфель проектов или программа? Ответ обоснуйте.

p/s. По результатам выполнения данного задания предполагается собеседование на семинарском (или практическом занятии)

Задание 3. Ваш научный руководитель настаивает на определенной дате сдачи реферата. Но ваш опыт подсказывает, что это невозможно. Постарайтесь объяснить ваши намерения на ближайшее время научному руководителю, используя инструменты проектного управления (календарный план, сетевой график и др.).

Календарный план – документ, регламентирующий порядок работы; наиболее распространенная в практике образования форма составления операционного плана действий; обязательные пункты календарного плана: наименование действий (мероприятия), содержание выполняемых работ, сроки выполнения (начало-окончание), используемые ресурсы, ожидаемые или планируемые результаты.

Сетевой график (Диаграмма Ганта, Gantt Chart) – графическое изображение (интерактивный сетевой график) последовательности выполнения необходимых работ (задачи и стадий их выполнения) во времени в рамках планируемого результата, получения определенного продукта. Вершины графика отражают состояние выполненных работ (объекта, промежуточного результата и т.п.), а дуги – выполнение работ по (для) достижению данного состояния. Зависимости между работами и вершинами характеризуют сроки выполнения. Для выполнения задания вы можете воспользоваться любым шаблоном диаграммы Ганта.

Основной «инструмент», который вы сможете использовать при аргументации вашей позиции, и будет являться продуктом по данному заданию.

Разработайте проектный документ с описанием последовательности и указанием сроков выполнения отдельных видов работ в рамках подготовки реферата или материалов по диссертационному исследованию.

Требования к выполнению и оформлению задания. Задание может быть выполнено в любом удобном для пользователя формате. Следует указать наименование формата и соблюсти все требования к его оформлению.

Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: соответствие формулировок общей теме чек-листа и этапам реализации мониторинга за ходом выполнения проекта, четкость, однозначность понимания и достаточность формулировок критериев, грамотное оформление.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте характеристику теоретико-методологическим подходам в организации управления проектами
2. Что такое организационная структура в управлении проектом?
3. Какие виды организационных структур и по каким принципам выделяют?
4. Опишите особенности проектной, матричной, смешанной и функциональной структур в организации управления проектом.
5. Какие факторы влияют на выбор структуры организации управления проектом?
6. Приведите примеры моделей управления проектами. Опишите структуру и содержание выбранной вами модели.
7. Опишите последовательность разработки процесса организации управления проектом.

8. Какие программные системы для построения автоматизированной информационной модели используются в сфере образования?
9. Руководствуясь какими принципами, можно разработать эффективную систему контроля и оценки эффективности управления реализацией проекта?
10. Дайте общее описание системы контроля управления реализацией проекта.
11. Прокомментируйте алгоритм управления изменениями на примере реализации конкретного проекта.

3.2. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТЕ

«Исход крупных дел часто зависит от мелочей».
Публий Овидий Назон,
древнеримский поэт

Коммуникации в аспекте управления организацией или управления деятельностью персонала рассматриваются не только как процесс и результат обмена информацией внутри организации – между людьми, группами и т.п., но и как процесс взаимодействия с внешними организациями, партнерами, заинтересованными лицами.

Коммуникации не ограничиваются накоплением, систематизацией и распространением актуальной для организации информацией. Коммуникации – это, прежде всего, процесс взаимодействия между людьми, целесообразность, конструктивность и продуктивность которого оказывают существенное влияние на эффективность управления организацией в целом.

В национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту» коммуникации определяются как предметная группа процессов; управление коммуникациями проекта включает процессы, необходимые для планирования и управления коммуникациями, а также для распространения информации, относящейся к проекту.

Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. описывают управление коммуникациями проекта как управленческую функцию, направленную на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации и документации [56].

Целевые характеристики коммуникации в проектном менеджменте могут быть представлены следующим образом:

- организация информационных потоков между субъектами управления (при условии реализации коллегиального, корпоративного управления), между субъектом и объектом управления;
- оптимизация эмоционального и интеллектуального обмена деловой проектной информацией;
- развитие профессионально-личностных связей между членами команды проекта;
- формирование общности внутри командных установок, взглядов и отношений;
- организация совместно-творческого единства и слаженности в работе команды проекта.

В классическом менеджменте при описании коммуникации выделяют:

- несколько видов коммуникации: вертикальная и горизонтальная, вербальная и невербальная, формальная и неформальная, эмфатическая и интеллектуальная, межличностная и организационная;
- формы коммуникации: письменная, устная, электронная, видео;
- средства коммуникации: документы, речь, электронные (видео- и телекоммуникационные) средства связи и т.п.

Компонентный состав процесса коммуникации включает:

- отправителя информации (отдельный человек или группа, передающие информацию);
- формат информации (текстовый документ (материал), устное, письменное, видео- или теле сообщение);
- способ передачи (почта (в том числе и электронная рассылка), непосредственно при встрече или опосредованно через курье-

- ра или третье лицо;
- знаково-символическое сопровождение информации, подчеркивающее смысл и значение сообщения (в том числе сопроводительные речь, мимика, жесты, условные сигналы, стикеры и т.п.);
- контекст коммуникации (внешняя обстановка, определенная ситуация, среда) – ассоциативно-смысловое наполнение информации;
- адресат, получатель информации;
- внешние и внутренние помехи, искажающие смысл информационного сообщения;
- обратная связь – отклик адресата на получение информации.

В национальном стандарте управление коммуникациями включает: планирование коммуникаций; распространение коммуникаций; управление коммуникациями (см. Таблица 6).

Процесс планирования коммуникаций в проект-менеджменте подробно описан в РМВОК. При разработке любого процесса в управлении проектами вы можете воспользоваться материалами Руководство по управлению проектами, которые представлены на портале Бюро проектов – URL: <http://projectbureau.ru/standard/rmbok6> (дата обращения: 01.02.2019)

Таблица 6

Планирование коммуникаций

Вход	Методы и инструменты	Выход
Реестр участников проекта Стратегия управления участниками проекта Факторы внешней среды организации Активы организационного процесса	Анализ требований к коммуникациям Средства коммуникации Модели коммуникации Методы коммуникации	План управления коммуникациями Обновление документации проекта

Планирование коммуникаций является составной частью плана проекта и в зависимости от проекта проводится детализация.

План коммуникаций содержит:

- требования к коммуникациям со стороны участников проекта;
- сведения о передаваемой информации;

- имя сотрудника, ответственного за передачу информации;
- имя сотрудника или группы (получателей информации);
- методы и технологии, используемые для передачи информации;
- частоту коммуникации;
- схему передачи по инстанциям, определяющую сроки и порядок передачи на вышестоящие уровни;
- метод обновления и уточнения плана управления коммуникациями;
- глоссарий общепринятой терминологии.

Своевременное распространение информации участникам проекта осуществляется путем ведения переговоров, проведения расширенных совещаний, осуществление телефонных звонков, рассылкой по электронной почте и др.

Совещания являются основными инструментами коммуникации в проектном управлении, так как участники совещаний имеют возможность обмена информацией, подробностями текущей работы, выявляются проблемы, распределяются дальнейшие обязанности.

Принципами эффективного проведения совещаний являются:

- проведение совещаний в строго назначенное время;
- вначале обсуждается повестка, предварительно утвержденная всеми участниками совещания;
- фиксирование возникших вопросов, на которые нет возможности найти безотлагательное решение;
- наличие знаний по психологии коммуникаций у руководителей (модераторов) совещаний в целях создания конструктивной атмосферы.

Адекватному, правильному восприятию коммуникации нередко препятствуют межличностные барьеры. Прежде всего, это барьер восприятия информации, что связано с личностной интерпретацией сообщения в пространстве индивидуальных контекстов – условностей, шаблонов, конфликтов между сферами компетентности и т.п. Негативно на процессе коммуникации сказываются так называемые семантические барьеры – неоднозначность толкования смысловых оттенков слов, выражений, паралингвистических (тон,

темп, чистота) и невербальных факторов речи (мимика, жесты, поза, взгляд). И, конечно, барьером в коммуникационном процессе является умение грамотно принимать информацию – слушать, обдумывать, готовиться к ответу информатору на его сообщение. Так, правила эффективного слушания в управлении коммуникациями проекта не менее важны, чем правила подачи или передачи информации.

Манфред Геллерт и Клаус Новак в своей работе «Все о командообразовании: руководство для тренеров» в качестве основных и обязательных правил на командных собраниях предложили следующие:

1. Сначала слушать, потом говорить.
2. Подвергать конструктивной критике и принимать ее.
3. Жестко относиться к делу – корректно по отношению к человеку.
4. Не принимать роль «Адвоката дьявола», не позволяя ему доминировать в процессе.
5. Убеждения и консенсус вместо уговоров и сглаживания.
6. Открыто оперировать любой релевантной информацией.
7. Моделировать и визуализировать.
8. Ни одного проекта без плана действий и документации. [31]

Боронина Л. Н. и Сенук З. В. приводят основные правила организации коммуникации [24]:

- объясняйте смысл действий;
- рассказывайте о проекте;
- создавайте нужную информационную картину для стейкхолдеров (или ее иллюзию);
- убеждайтесь, что вас правильно поняли;
- информация должна иметь нужную степень детализации;
- избегайте лишних коммуникаций;
- используйте невербальные коммуникации;
- контролируйте коммуникации.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Постройте матрицу коммуникаций реализуемого вами (вашими коллегами) проекта.

Матрица коммуникации (communication matrix) – общая структура запланированной коммуникации с участниками (заинтересованными лицами) проекта.

Примечание – Матрица коммуникации охватывает всех участников проекта, а также запланированные мероприятия в части коммуникации, содержания, интервалов и объемов процессов коммуникации. (ГОСТ Р 56715.5-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения [URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200127269> (дата обращения: 02.02.2019)])

Образец матрицы

Матрица коммуникаций проекта

Субъект (кто передает информацию?)	Предмет (какая информация передается?)	Объект (кому передается информация?)	Инструмент (как передается информация?)	Периодичность (когда передается информация?)
Куратор проекта				
Руководитель проекта				
Исполнитель проекта				

Требования к выполнению и оформлению задания. При заполнении матрицы учитывайте целесообразность информационных потоков для обеспечения качества реализации проекта. При оформлении задания в начале файла укажите:

- наименование проекта;
- основные данные (ФИО, должность и роль в команде проекта) о членах команды проекта.

Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт), интервал – 1, без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: однозначность понимания и достаточность формулировок информационных потоков, грамотное оформление.

Задание 2. Разработайте план управления коммуникациями проекта.

Выберите проект реализуемый (или проектируемый) вами, или вашими коллегами. Определите состав участников проекта. В соответствии с матрицей коммуникаций проекта составьте график выполнения работ и подготовьте план коммуникации.

План управления коммуникациями – это документ, который регламентирует все информационные процессы в ходе реализации проекта.

План управления коммуникациями может включать:

- перечень всех членов команды проекта, в котором могут быть указаны имена (ФИО), должность, роль и контактные данные;
- используемые способы передачи информации (совещания, консультации, телефонные и видео- сообщения, электронные рассылки и т.п.)
- вид, форма, характер информации и ее использование в разработке и принятии последующих решений,
- сроки предоставления (получения) информации – регулярность, требования к коммуникации;
- процесс обратной связи (как к кому и в каких случаях обращаемся за необходимыми разъяснениями).

При выполнении задания вы можете воспользоваться материалами, расположенными на сайте «Проектная практика» [URL: https://pmpractice.ru/knowledgebase/shablony_dokumentov_po_up/] (дата обращения: 02.02.2019)]. На сайте представлены шаблоны разных документов по управлению проектами, в том числе и план коммуникаций.

Требования к выполнению и оформлению задания. При выполнении задания вы можете воспользоваться любым шаблоном планирования коммуникации при реализации проектов. Следует указать используемый источник и соблюсти все требования к его оформлению.

Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1, без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: соответствие теме проекта, грамотное оформление.

Задание 3

Успешным является проект если он уложился в определенные заранее сроки, бюджет, прочие ресурсы, при удовлетворенности ключевых заинтересованных сторон. Иными словами, когда выполнен железный треугольник: сроки, деньги, содержание. В центре треугольника – качество.

Грани треугольника показывают начальные договоренности, обозначенные до начала выполнения работ по проекту. Достижение удовлетворенности результатами проекта ключевыми участниками говорит об успешности проекта. Используя иерархическую структуру работ первого задания постройте диаграмму Ганта с указанием «вех», резервов времени и ресурсов.

Указания: Диаграмма Ганта это визуальный способ отображения запланированных задач и контролирования даты начала и окончания проекта. Каждая задача в диаграмме обозначается прямоугольником, длина которого показывает сколько времени займет его выполнение. Построение диаграмм Ганта является распространенным и эффективным инструментом в управлении проектами, позволяющим ускорить понимание проекта.

Диаграмму Ганта можно выполнить и в Excel, используя пошаговую инструкцию [URL: <https://fd.ru/articles/158761-kak-postroit-diagrammu-ganta-v-excel>].

Требования к выполнению и оформлению задания: при выполнении диаграммы Ганта без использования электронных средств,

Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Критерии оценивания: соответствие требованиям к разработке проекта, грамотность в оформлении.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте описание основных компонентов процесса коммуникации
2. Что представляет собой процесс коммуникации в образовательной организации?
3. Какова роль коммуникации в управлении проектами?
4. Назовите виды, формы и средства коммуникации в образовательных организациях
5. Дайте пояснение к целевым характеристикам коммуникации в проектном менеджменте.
6. Из чего состоит план коммуникации?
7. Сформулируйте правила эффективной коммуникации для команды вашего (или вашей организации) проекта.

3.3. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

«То, что можно предвидеть, можно предотвратить»

*Чарльз Майо американский хирург,
один из основателей клиник Майо (1865–1939).*

Проектное управление невозможно без управления рисками. К рискам в управлении проектами относят условия, либо события, которые могут оказать позитивное или негативное воздействие как на процесс, так и на результаты проекта.

В проектном менеджменте важно определить (предусмотреть) возможные риски, оценить их вероятность, возможный ущерб и, при возможности, заложить средства на минимизацию выделенных рисков.

Проект имеет временные рамки с ограниченным форматом деятельности. Опасное событие в течение этой ограниченной деятельности может не появиться вообще или будет иметь другую вероятность появления.

Риск в проектной деятельности – вероятное событие, в результате которого субъект, принявший решение, теряет возможность достичь запланированных результатов проекта или его отдельных параметров, имеющих временную, количественную и стоимостную оценку.

Предрасположенность проекта к риску на практике означает склонность некоторых людей к принятию рискованных решений. Именно для этой категории менеджеров проектов и программ, членов проектной команды актуально освоение технологии управления рисками.

Планирование управления рисками включает последовательность действий и процедур, связанных с выбором подхода, планированием и выполнением операций по управлению рисками проекта. Основные этапы управления проектными рисками:

- **Идентификация рисков** – определение того, какие риски могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик.
- **Качественный анализ рисков** – расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа или обработки путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект.
- **Количественный анализ рисков** – количественный анализ потенциального влияния идентифицированных рисков на общие цели проекта.
- **Планирование реагирования на риски** – разработка возможных вариантов и действий, способствующих повышению благоприятных возможностей и снижению угроз для достижения целей проекта.
- **Мониторинг и контроль в управлении рисками** – отслеживание идентифицированных рисков, мониторинг остаточных рисков, идентификация новых рисков,

Разработка альтернатив регулирования и коррекции процессов, связанных с последствиями риска – исполнение планов реагирования на риски и оценка их эффективности на протяжении жизненного цикла проекта.

На сегодняшний день в образовании возможна качественная оценка рисков, которая состоит в выявлении, идентификации рисков проекта, определении и описании источников и факторов, в описании возможного ущерба, возможности возникновения, мер по снижению или предотвращению.

Проведенная деятельность по управлению рисками становится частью документации по проекту, учитывается при разработке плана управления проектом.

Так, например, внесение рисков в список, ранжирование, обозначение мероприятий можно описать в матрице рисков.

Последовательное заполнение столбцов и строк матрицы рисков и их выполнение соответствует бинарным функциям управления (Шамова Т. И., Третьяков П. И.), направленных на обеспечение целенаправленности и организованности процессов в управляемом объекте.

Таблица 7

**Соответствие этапов управления риском
и бинарных функций управления
(по Шамовой Т. И. и Третьякову П. И.)**

Этапы управления риском	Бинарные функции	Содержание
Идентификация рисков	информационно-аналитическая	сбор информации о рисках, систематизация, обработка),
Анализ рисков	мотивационно-целевая	выделение значимых рисков, постановка целей
Планирование реагирования на риски	планово-прогностическая	планирование деятельности по принятию управленческих решений с учетом прогнозирования оптимальных конструкций управления
Управление рисками	организационно-исполнительская	определение владельца риска, установление порядка и условий функционирования

Мониторинг и контроль рисков	контрольно-диагностическая	систематизация информации и изменений о ходе управляемого процесса, диагностирование результатов
Разработка альтернатив регулирования и коррекции процессов, связанных с последствиями риска	регулятивно-коррекционная	анализ достигнутых результатов, оперативное принятие мер при регулировании процессов в управляемой системе

Направлениями снижения рисков в практической деятельности организации являются:

- снижение каждого риска, вызванного конкретной идентифицированной опасностью путем принятия мер;
- общее снижение рисков путем совершенствования управленческих решений.

Принятие решений по результатам анализа потенциальных рисков выполняется по следующему алгоритму. При проведении оценки потенциальных рисков проекта следует ответить на вопросы: «Риски управляемы?», «Каковы затраты (какова «стоимость») снижения или предупреждения риска в управлении проектом?».

При положительном ответе следует осуществлять разработку плана по минимизации или избеганию рисков. При отрицательном ответе следует разобраться с пониманием насколько данные риски велики. Если анализ показывает высокие потенциальные риски, то после доклада заказчику проекта по результатам анализа проект останавливают. При незначительных рисках заказчик проекта также информируется о их наличии.

В современном менеджменте описано достаточно большое число методов и методик управления рисками. Однако специфика управления проектами в образовательных организациях позволяет говорить об эффективности следующих методов управления рисками:

Уклонение от риска – уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда такое воздействие

не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;

Снижение риска – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем;

Перенос (перераспределение) риска – передача или частичная передача риска другой стороне, позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей образовательной организации;

Принятие риска – образовательная организация допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Для проекта вашей выпускной (курсовой) работы попробуйте определить основные риски. Определите вероятность и тяжесть рисков и составьте матрицу рисков (используйте стандарт ФЕРМА [URL: http://www.rrms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf_RU_2005.pdf (дата обращения: 23.01.2019)]).

Какими методами и на основании каких данных можно управлять рисками вашего проекта?

Порядок выполнения работы:

1. Выделите и сформулируйте основные риски проекта.
2. Определите порядок/последовательность описания рисков по степени их значимости для проекта.
3. Оставьте 3–5 наиболее важных, по вашему мнению, рисков проекта (*всеми рисками управлять нельзя*).
4. Заполните матрицу рисков. При заполнении матрицы можно воспользоваться методическими указаниями Савенковой Е. В. Анализ и оценка рисков: методические указания к практическому занятию по дисциплине «Управление рисками в образовании» [71].

Владелец риска – это лицо, отвечающее за управление риском (реализацию мероприятий, мониторинг риска).

Образец матрицы

Матрица рисков

Риск	Описание риска и возможные последствия	Возможный ущерб	Вероятность наступления	Владелец риска	Мероприятия	Сроки	Статус мероприятий

Требования к оформлению задания. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: четкость и ясность формулировок, грамотное оформление.

Задание 2. Познакомьтесь с приведенной ниже информацией и выполните задание.

Кейс «Проектная команда»

Ситуация. В образовательной организации реализуется проект по созданию внутри школьной информационно-образовательной социальной сети, требующий приложения усилий достаточного количества участников.

Проектная команда образовательной организации разделена на три группы:

- первая находится в главном корпусе, рядом с администрацией,
- вторая – в одном из корпусов образовательного комплекса (три остановки на общественном транспорте),
- третья группа проектной команды расположена в образовательной организации, находящейся в другом городе (сетевое взаимодействие между образовательными организациями).

Определите ключевой риск в данном задании.

Предложите потенциальные меры для того чтобы избежать данного риска в подобной ситуации при реализации других проектов.

Требования к выполнению и оформлению задания.

Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (12 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: однозначность понимания и достаточность формулировок, грамотное оформление.

Задание 3. Объединитесь в группу (3–6 человек). Предложите собственный проект. Разработайте план управления содержанием данного проекта по предложенному плану:

- Цели проекта (*на что направлен проект?*)
- Краткое описание проекта и его обоснование
- Требования к проекту со стороны заказчика, заинтересованных сторон и др.
- Основные этапы проекта и соответствующие им продукты (результаты) проекта
- Критерии приемки продуктов (результатов) проекта (*результата каждого этапа и перечень критериев его приемки*)
- Допущения и исключения, касающиеся продуктов проекта
- Иерархическая структура работ (ИСП/WBS)
- Описание процесса приемки результатов проекта заказчиком
- Описание процессов контроля содержания (*достигнуты ли все результаты*) и изменения содержания проекта.

Рекомендации:

Иерархическая структура работ WBS (Work Breakdown Structure) представляет собой схему, в которой задачи проекта отражают отношение друг к другу и к проекту в целом.

Структура декомпозиции работ позволяет делить проекты на легко управляемые компоненты.

Основные этапы разработки простой иерархической структуры работ:

1. Концепция проекта (предложение, описывающее концепцию и функции проекта).
2. Выделение ключевых этапов.
3. Определение конечных результатов.
4. Разделение конечных результатов на управляемые задачи.
5. Назначение ответственных за каждую часть работ.(см. Рис. 1)

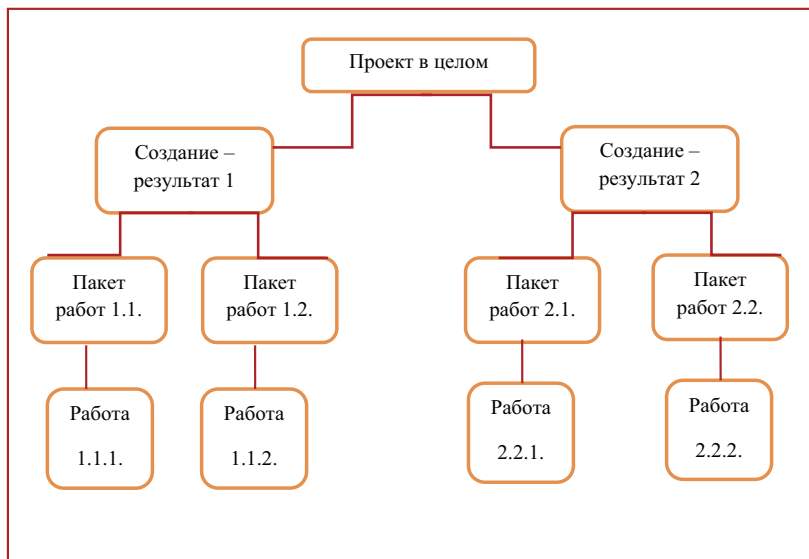


Рис.1. Иерархическая структура проектных работ

Требования к выполнению и оформлению задания.

Оформите титульный лист проекта: название, инициалы.

Выполните задание в соответствии предложенным с планом.

Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (12 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: однозначность понимания, правильное формулирование, грамотное оформление.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что относят к рискам в проектной деятельности?
2. Назовите и дайте характеристику основных этапов управления рисками?
3. Приведите примеры документационного обеспечения управления рисками в проектной деятельности.
4. Дайте характеристику основных методов управления рисками в образовательных системах.

РАЗДЕЛ 4.

ГРАНТОВАЯ ПОДДЕРЖКА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Изучив этот раздел, вы узнаете:

- *суть и предназначение гранта и грантовой поддержки в развитии и повышении качества деятельности в системе образования;*
- *типы грантов в образовании;*
- *основные методики и технологии подготовки грантовых проектов;*
- *об организации и поддержке проектно-грантовой деятельности в сфере образования;*
- *о благотворительных проектах в образовании и основах их инициирования и реализации;*
- *о феномене социального проектирования;*
- *о методологических основах и опыте социально-педагогического проектирования,*
- *возможностях и условиях применения социально-педагогического проектирования в деятельности образовательных организаций;*
- *о фандрайзинге и его роли в развитии современной образовательной организации;*
- *основные теоретические положения и возможности фандрайзинга как инструмента обеспечения деятельности образовательной организации.*

Это позволит вам:

- *использовать методики и технологии проектно-грантовой деятельности в практике образования или благотворительности;*
- *грамотно составлять грантовую заявку используя общепринятую схему составления заявочных документов;*

- *уметь обосновывать необходимость получения грантовой поддержки;*
- *уметь составлять отчет по грантовому проекту;*
- *разрабатывать социальный проект в соответствии с типовым алгоритмом;*
- *использовать методы и технологии фандрайзинга для реализации актуальных направлений в развитии образовательной организации.*

4.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНО-ГРАНТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАНИИ

Сфера образования должна развиваться гораздо активнее, чтобы успевать за быстро меняющимся миром.

Форсайт образования 2035

[URL: <http://changelab.tilda.ws/foresight2035>]

Одним из факторов конкурентоспособности образовательной организации является участие в разработке и реализации различных инновационных проектов и программ, соответствующих стратегии модернизации образования. Инновационные проекты направлены на практическое воплощение целей и принципов федеральной, региональной, местной политики в сфере образования, культуры, социальной жизни общества.

Инновационная, а также научно-образовательная деятельность образовательных организаций нередко является основанием для получения грантовой поддержки со стороны государственных и/или общественных организаций.

Грант – это финансовые или иные средства, которые безвозмездно и безвозвратно передаются на осуществление конкретных проектов.

Грант (англ. «grant» – дар, дотация, стипендия) – это целевая финансовая дотация, предоставляемая ученым на проведение научных исследований, обучение и другие цели с последующим отчетом об их использовании и объективных результатах (научные работы, публикации, исследования, статистика).

Грантодатели – организации, фонды, юридические и частные лица, получившие право осуществлять данную деятельность на территории Российской Федерации в установленном Правительством РФ порядке.

Особое внимание в организациях, занимающихся грантовой деятельностью в системе образования, уделяется проектам и программам, отвечающим международным и государственным трендам и тенденциям образовательной политики.

Разработкой прогнозов и описанием приоритетов в модернизации и развитии образования занимаются команды ученых в разных странах, а эксперты-футурологи составляют форсайт-прогноз. Изучение документов и материалов по форсайтам образования позволяет своевременно реагировать на стратегию в развитии образовательных систем. Так в документах, описывающих форсайт-образования 2035, описаны 11 трендов, которые, по мнению специалистов, определяют будущее образования уже сегодня:

- Глобализация
- Рост экономики в образовании
- Автоматизация
- Рост требований к экологичности
- Цифровизация
- Распространение системы ценностей сетевой культуры
- Индивидуализация образования и компетентностный подход
- Прагматизация образования
- Образование в течение всей жизни
- Обучение команд и проектно-ориентированное образование в сообществах практики
- Геймификация образования.

Более подробно с материалами «Форсайт образования 2035» можно познакомиться по URL: [//http://changelab.tilda.ws/foresight2035](http://changelab.tilda.ws/foresight2035) (дата обращения: 20.01.2019).

Данные тренды актуальны для национальных систем образования и показывают необходимость «пересборки» существующих направлений в научно-образовательных исследованиях, управлении образовательными системами и практической деятельности образовательных организаций:

Значительная часть образовательных проектов и программ, претендующих на получение гранта, представляют технологические разработки, меняющие общую конструкцию в управлении образовательными системами на разных уровнях их организации – от педагогической системы «учитель-ученик» до системы государственного управления.

Грантовая деятельность – один из механизмов стимулирования и поддержки творческих, научных инициатив, эффективной работе образовательной организации в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг.

Модернизация бюджетирования образования предполагает выделения средств на грантовую деятельность как одну из перспективных в вопросах финансового и иного ресурсного обеспечения, технического или технологического прорыва в повышении качества образования.

Проектно-грантовая деятельность является одним из средств получения внебюджетных средств для образовательной организации.

Получение грантов относится к одному из методов фандрайзинга, который более подробно будет рассмотрен в параграфе 4.2.

При получении гранта организация обязана его использовать по целевому назначению и предоставить отчеты о деятельности по исполнению гранта.

Выделяют следующие типы грантов:

- гранты общей поддержки (реализация общих целей организации);
- гранты под программу или проект (реализация конкретного проекта);
- капитальные гранты (для реализации капитальных целей, например, ремонт);
- частичные гранты (грантодатель выделяет только часть денег под проект).

Домрачева С. А. выделяет существенные признаки грантовых проектов, характеризуя их как:

- программы, которые предполагают прямое финансирование проектов;

- обязательно содержат элемент соревновательности (конкурс)
- позволяют достаточно гибко осуществлять благотворительную политику организации или фонда [41, С. 29].

Для осуществления проектно-грантовой деятельности выполняются следующие действия: поиск источников информации о грантовых конкурсах, выбор грантодателей, составление проекта, оформление заявки.

Целями проектно-грантовой деятельности в образовании являются реализация образовательного проекта, участие в научных, исследовательских мероприятиях, стажировка, оплата труда руководителя и исполнителей и др.

Условиями получения гранта выступают высокая конкурентоспособность проекта, положительные результаты экспертизы.

Основными источниками грантов являются государственные доноры, корпоративные доноры, частные доноры, Федеральные целевые программы.

Поиск информации о грантах осуществляется в соответствии с проектными идеями и наработками и с использованием средств массовой коммуникации, сети Интернет и др.

Грантовая заявка является заключительной частью разработки проекта и представляет собой письменное обращение с просьбой о выделении гранта.

Формы заявок имеют отличия в зависимости от требований организаций или фондов, объявляющих грантовый конкурс.

Под проекты обычно выделяют два типа заявок: письмо-заявку, полную заявку.

Письмо-заявка (запрос) – это документ от одной до пяти страниц. Письмо-заявка должно содержать семь основных компонентов: краткое содержание, выбор организации (фонда), проблема, решение, квалификация, бюджет, заключение.

Полная заявка – это документ, состоящий из более двух разделов и от 10 страниц с указанием различных деталей проекта. В полной заявке оформляется титульный лист.

Существует общепринятая схема составления заявочных документов:

- паспорт проекта: название проекта, название и адрес организации, Ф. И.О. и реквизиты руководителя проекта, банковские реквизиты организации, сроки и продолжительность реализации проекта, география проекта, общая стоимость проекта и запрашиваемая сумма;
- краткое описание проекта: название проекта, аннотация, содержащая ясное и краткое описание сути всего проекта (одно или несколько предложений по каждой части проекта);
- постановка проблемы, где должно быть обосновано, почему возникла необходимость в решении именно этой социальной проблемы, раскрыта актуальность проекта, показано, на какого адресата рассчитан проект, и кто является партнерами по выполнению проекта;
- цели и задачи проекта; под целями понимается наиболее общая характеристика основных мотивов организации данного вида деятельности в процессе реализации проекта; задачи – конкретные и поддающиеся оценке результаты, которых необходимо достичь в ходе выполнения проекта;
- календарный план выполнения проекта; в данном разделе описываются методы, которыми планируется решать поставленные задачи: кто и какой объем работ будет выполнять, какими средствами, с помощью каких ресурсов и в какой последовательности будет выполняться деятельность, запланированная в проекте;
- планируемые результаты и методы по оценке их эффективности: как предлагается оценивать, достиг ли проект поставленных целей, в какой степени проделанная работа окажется полезной для адресата;
- возможные негативные последствия реализации проекта и меры по их устранению, степень риска;
- оценка перспективы продолжения и развития проекта после окончания сроков его финансирования;
- смета проекта: список всех ресурсов, необходимых для осуществления деятельности; каждая статья расходов расписывается отдельно с подробным указанием механизма отчетности;

- возможность мультиплицирования (распространения) проекта.

В комплект с заявкой должны входить необходимые приложения (устав организации, свидетельство о государственной регистрации, копии банковских документов, рекомендательные письма и т.д.).

Грант не может покрывать текущие расходы организации, не связанные с проектом.

При составлении проекта на грант нужно помнить, что проект представляет собой письменное отображение программы действий, краткий план работы и является инструментом, содержащим как просьбу, так и убеждение.

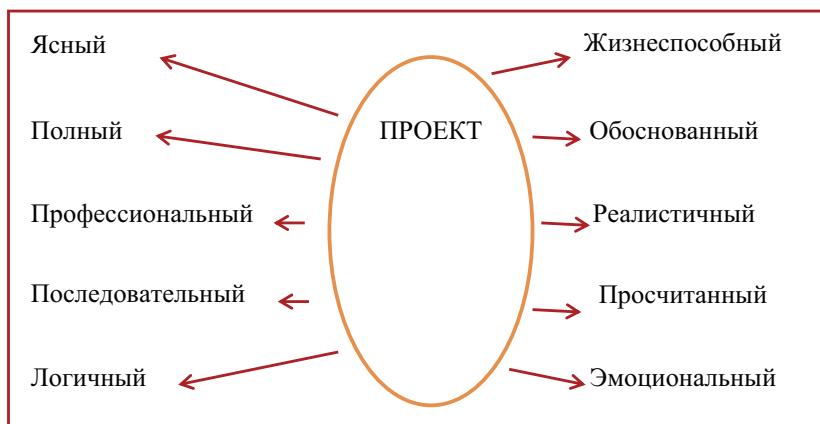


Рис. 2. Требования к грантовому проекту.

Организация получения грантовой поддержки образовательной организацией может осуществляться как собственными силами, так и с помощью менторов, опытных специалистов, имеющих высокую репутацию по основной тематике проекта. Ментор помогает участникам проекта своими знаниями и опытом, выполняя функции консультанта и эксперта.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Найдите в Интернете предложения Фондов, занимающихся грантовой поддержкой в системе образования, для которых вашей образовательной организации могли быть разработаны проекты. Сформулируйте наименование 1–3 проектов, определите основные цели и задачи проекта. Определите тип грантов для данных проектов.

Выполнение данного задания допускается в работе группой в 3–5 человек, при условии, что от каждого участника команды поступит 1–2 предложения.

Рекомендации к выполнению задания. Организуйте рабочую команду, предложите и обсудите план совместно-творческого взаимодействия, порядок выполнения задания. Подготовьте график выполнения отдельных работ и срок сдачи задания. Например:

1. Разработка и обсуждение общего плана действий, распределение зон ответственности – 20–40 минут
2. Организация онлайн-сообщества по общей теме задания
3. Самостоятельная работа каждого с интернет ресурсами.
4. Онлайн обмен информацией, подготовка вариантов предложений
5. Обсуждение выбранных вариантов и определение типа грантов для конкретных проектов и т.д.

Требования к выполнению и оформлению задания.

Выполните задание в соответствии с предложенными рекомендациями.

Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (14 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами, отступ 1,25.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: однозначность формулировок, грамотное использование терминологии, правильное оформление.

Задание 2. Выберите один из грантовых проектов, реализованный в вашей образовательной организации, или начните разрабатывать новый проект и для него проведите анализ стейкхолдеров проекта, последовательно заполняя нижерасположенную матрицу.

Образец матрицы

Перечень стейкхолдеров проекта	Влияние (шкала 0–3б.) 0 – не влияет, 1 – слабо влияет, 2 – средне влияет, 3 – сильно влияет.			Заинтересованность шкала 3–0б. 0–абсолютно не заинтересован, 1 – слабо заинтересован, 2 – средне заинтересован, 3 – сильно заинтересован.	Интересы и потребности стейкхолдера	Что требуется сделать для установления конструктивных отношений
	Срок	Качество	Бюджет			

Стейкхолдер (stakeholder) – человек, группа лиц или отдельные организации, действия, поведение или решения которых могут влиять на качество процесса и результата. В проект-менеджменте могут быть внутренние и внешние стейкхолдеры – сотрудники, группы лидеров, экспертов, потребителей образовательных продуктов проекта, внутренние и внешние партнеры, общественные организации и органы управления образованием, СМИ [45].

p/s. По результатам выполнения данного задания предполагается собеседование на семинарском (или практическом занятии).

Задание 3. Для образовательных организаций итоговый отчет по гранту предполагает наличие содержательной и финансовой части:

Содержательный (аналитический) отчет может включать следующие виды информации:

- перечисление задач и выполненных по их решению мероприятий;
- описание эффекта и получение промежуточного результата по каждой задаче (результаты и продукты);
- формулировка позитивных и негативных изменений в процессе реализации проекта и по его результатам;
- отзывы участников и исполнителей проекта;
- выявленные проблемы и перспективы дальнейшего развития данного направления;
- освещение проекта в СМИ и т.п.

Финансовый отчет может быть выполнен в виде заполнения таблицы, в которой внесены графы:

- наименование статьи расхода;
- использованная сумма на операцию;
- содержание операции;
- документы, подтверждающие расходы и др.

Отчетность по грантовому проекту может предоставляться донору исходя из требований, указанных в договоре, заключенном между образовательной организацией и донором и подразделяется на официальную (входит в общую отчетность, предоставляется в соответствии с законами РФ) и внутреннюю (оценка членами команды, достижение поставленных целей, извлечение уроков из проекта). Основной целью внутренней отчетности по проекту является понимание того, какие действия будут предприняты после реализации проекта.

Продумайте структуру внутреннего содержательного отчета по реализованному вами и вашими коллегами грантовому проекту. Создайте единый шаблон – образец для вашей организации, по которому команда проекта и проект-менеджер должны готовить отчетные материалы для грантодателя/донора.

Выполнение данного задания допускает групповую работу – 3–5 человек.

Требования к выполнению и оформлению задания.

Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (14 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами, отступ – 1,25.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: наличие объективно важных разделов в шаблоне отчета, правильное формулирование основных положений, грамотное оформление.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Что такое гранты?
2. Для каких целей используют средства грантов в образовании?

3. Каковы требования к грантовому проекту?
4. Перечислите основные компоненты письма-заявки на грант.
5. Кто является основным источником грантов в образовании?
6. Каковы цели проектно-грантовой деятельности в образовании?
7. Перечислите основные действия, необходимые для осуществления проектно-грантовой деятельности?
8. Кто может быть грантодателем?
9. Как и для каких целей составляется отчетность по грантовому проекту.
10. Какие документы прикладываются к заявке на грант?
11. Каким образом осуществляется поиск грантодателей?

4.2. ФАНДРАЙЗИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБРАЗОВАНИИ

Фокусировка на важных проектах означает выполнять важную социальную функцию, одновременно генерируя прибыль.
Masami Iijima, Директор Misui&Co

Современные условия российского образования, обусловленные изменениями нормативно-правовой базы, снижение государственных объемов образовательных организаций, конкуренция на рынке образовательных услуг, требуют изучения и освоения новых технологий.

Одной из технологий является фандрайзинг. Активно ведется привлечение средств для развития высшей школы – **академический фандрайзинг**. Привлечение средств для исследовательской деятельности – **научный фандрайзинг**. Результаты не только эффективной практики и опыта реализации данной технологии, но и научных исследований проблем, связанных с активизацией фандрайзинга представлены на Сайте сообщества профессионалов по привлечению ресурсов [111].

Привлечение средств для маркетинговой деятельности называется **маркетинговый фандрайзинг**.

Фандрайзинг, иногда фандрейзинг (от англ. fundraising) – процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т. д.), которые организация не может обеспечить самостоятельно и которые являются необходимыми для реализации определенного проекта или своей деятельности в целом.

Артемьева Т. В. и Тульчинский Г. Л. определяют фандрайзинг как привлечение и аккумуляирование средств из различных источников на реализацию проектов и программ [16].

В образовании фандрайзинг является не столько средством привлечения прибыли, сколько инструментом обеспечения деятельности образовательной организации.

Образовательным организациям, реализующим инновационные и социальные проекты, требуются больше финансовых и иных средств, а фандрайзинг как пожертвование / помощь является возможностью для решения данных задач.

Основной задачей организации, реализующей фандрайзинговую деятельность, является поиск источников финансирования, обоснование потребности в средствах и др. Выполнению поставленной задачи способствует социальная привлекательность образовательной организации.

Социальная привлекательность образовательной организации формируется открытостью образовательной организации, участием организации в социально значимых проектах и др. Доверие к образовательной организации вызывает наличие доступной информации о традициях, истории организации, отзывы о деятельности организации, о личности руководителя и др.

Фандрайзером является любая (государственная, коммерческая, общественная) структура, по каким-либо причинам не располагающая средствами для некоторого интересующего мероприятия, но гарантирующая его высокие результаты.

Фандрайзинг в образовательной организации предполагает использование различных методов (см. Таблица7).

Таблица 7

Методы фандрайзинга, применяемые в образовательных организациях

Телефандрайзинг (telefundraising)	обращение к потенциальным донорам и благотворителям по телефону и по факсу.
Событийный фандрайзинг (events fundraising)	проведение различных мероприятий (аукционов, выставок, лотерей, презентаций, обедов и т.д.)
Солофандрайзинг (solo fundraising)	приобретение поддержки от конкретного лица
Почтовый фандрайзинг (mail fundraising)	обращение к потенциальным донорам и благотворителям по почте.
Индивидуальный фандрайзинг (individual fundraising)	персональное обращение к донорам и благотворителям в личной беседе.

Также к методам фандрайзинга в образовании, по организованному сбору финансовых и других средств относятся предоставление платных дополнительных образовательных услуг, сотрудничество с другими организациями.

Внебюджетные средства, поступающие в образовательную организацию, регламентируются нормативно-правовыми актами: «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 19.07.2018); Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (часть первая); Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.09.2000 № 117-ФЗ (часть вторая); Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11.08.1995 № 135-ФЗ»; Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ; Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 18.04.2018) «О защите прав потребителей»; Постановление Правительства РФ от 15.08.2013 № 706 «Об утверждении правил оказания платных образовательных услуг».

В соответствии с задачами фандрайзинга выделяют проектный и оперативный фандрайзинг.

Оперативный фандрайзинг привлекает средства на покрытие текущих расходов организаций, занимающихся дея-

тельностью, которую невозможно осуществить в коммерческом режиме. При реализации оперативного фандрайзинга целевые средства не имеют определенного назначения.

Проектный фандрайзинг привлекает необходимые средства под реализацию проектов и программ. Целевая установка в привлечении средств, возможность получения конкретных выгод от участия в социально-значимых проектах повышают привлекательность проектного фандрайзинга.

Следовательно, успешность фандрайзинговой деятельности образовательной организации повысится, если она осуществляется при привлечении средств под реализуемые или задуманные проекты и программы.

Корнеев Д. Н. и Корнеева Н. Ю. при описании фандрайзинговой деятельности отмечают, что она осуществляется по следующим этапам: планирование (разработка программы, определение расходов, выбор видов фандрайзинга); реализация (проведение фандрайзинга, установление ответственных, контроль, корректировка планов); анализ (оценка результатов, определение эффективности фандрайзинга). [52]

В образовательных организациях основные этапы фандрайзинга Здобникова Л. В. рассматривает в связи с функциями менеджмента [44], опираясь на исследования Артемьевой Т. В. и Тульчинского Г. Л. (см. Таблица 8).

Таблица 8

Основные этапы фандрайзинга

Этапы фандрайзинга	Содержание этапа
Планирование	– определение цели и задач привлечения внебюджетных средств; – определение расходов образовательной организации на предстоящий период; – проведение мозгового штурма, генерация креативных идей. Итог: составление стратегии фандрайзинга (т. е. план действий для достижения намеченной цели, предельные сроки, бюджет)
Организация	– распределение обязанностей; – подготовка к проведению фандрайзинговой деятельности; Итог: выделение средств на реализацию фандрайзинга.

Координация и контроль	<ul style="list-style-type: none"> – упорядочение и координация хода фандрайзинговой деятельности; – обеспечение достижения поставленной цели; – предупреждение возникновения кризисных ситуаций и поддержание успеха. <p>Итог: корректировка планов с учетом произошедших изменений.</p>
Анализ	<ul style="list-style-type: none"> – анализ эффективности этапа планирования; – анализ эффективности этапа реализации. <p>Итог: оценка достигнутых результатов.</p>

Выделяют следующие стратегии фандрайзинга:

- формирование привлекательного имиджа организации или инициативной группы;
- стратегия диверсификации, расширения диапазона деятельности организации или инициативной группы;
- покрытие административных затрат;
- использование средств массовой информации для просвещения, пропаганды и сбора средств;
- обучение и организационная поддержка при проведении фандрайзинга;
- коммерческая деятельность, приносящая прибыль.

Выработка фандрайзинговой стратегии заключается в выборе тактики стратегического планирования. Фандрайзинговое и стратегическое планирование по результатам анализа материалов по теме совпадают. Этапы фандрайзингового планирования включают:

- определение целей, необходимо в результате анализа деятельность организации определить приоритетные цели на данный момент;
- определение потребностей содержит определение ресурсов проекта;
- поиск источников финансирования включает не только максимальный перечень финансов, но и содержать возможности, которые организация может дать взамен;
- разработка системы сбора ресурсов включает перечень возможных способов сбора средств и их анализ;
- назначение ответственных лиц за фандрайзинг;
- определение бюджета проекта (определение всех затрат);

- контроль реализации стратегии, установление промежуточных целей и сроков их достижения, разработка индикаторов и показателей.

План сбора средства является неотъемлемой частью стратегического плана развития организации. Наличие такого плана позволяет организации:

- совершенствовать свою деятельность в этом направлении;
- сосредоточивать внимание на решении ключевых проблем;
- четко представлять свое будущее;
- работать сообща;
- контролировать ситуацию;
- рационально использовать ресурсы;
- увеличивать поступление средств.

До проведения фандрайзинга в образовательной организации требуется составление программы проекта, что позволяет более эффективно подготовить необходимые информационные материалы, оценить перспективы фандрайзинга, круг доноров, предварительный баланс расходов и возможных поступлений. В зависимости от размера проекта назначаются сроки фандрайзинговой деятельности. Под масштабные проекты фандрайзинговая деятельность начинается не менее чем за год, а может и более, под краткосрочные проекты за 4–6-месяцев.

Выделяют четыре основных группы доноров: государственных и межгосударственных организации, некоммерческая сфера, коммерческая сфера, частные лица. По каждой группе доноров необходимо составить адресаты. По потенциальным донорам необходимо иметь хотя бы минимальные сведения: название организации, адрес, фамилии, имена, отчества лиц, принимающих решения, какие виды деятельности для них предпочтительны для оказания поддержки, в каких формах и объемах оказывают поддержку. Важно отслеживать переписку с донорами, документировать копии всех предложений, писем, данные оперативного анализа, сведения о полученных средствах.

Основными организационными решениями по осуществлению фандрайзинговой деятельности являются формирование

оргкомитета проекта, ресурсное обеспечение и наличие расчетного счета.

Одним из проявлений фандрайзинга в образовании является создание эндаумент-фондов.

Эндаумент происходит от английского слова **endowment** – **целевой фонд**, который предназначен для использования в некоммерческих целях, как правило, для финансирования организаций образования, медицины, культуры. Эндаумент функционирует чаще всего за счет благотворительных пожертвований. Эндаумент-фонд эффективен при финансировании стипендий, исследовательских грантов и др.

Шевченко Д. А. в учебном пособии для профессионалов «Фандрайзинг образовательной организации» обращает внимание на то, что фонд собирает средства, предназначенные для долгосрочных целей, поступившие от благотворителей. При этом средства не используются напрямую, а размещаются на финансовом рынке через специализированную управляющую компанию, а развитие образовательной организации ведется за счет доходов от инвестирования целевого капитала [103].

Фандрайзинг для привлечения внимания потенциальных доноров, сбора средств использует разовые мероприятия, к которым относятся балы, вечера, аукционы, конференции и др.

Анализ фандрайзинговой деятельности должен давать ответы на вопросы об эффективности поставленных целей, о результативности деятельности, результативности затраченных средств на осуществление данной деятельности.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Разработайте и сформулируйте основные положения идеи вашего (или ваших коллег) проекта в форме заявки. В заявке должны быть отражены: цель, задачи, ожидаемые результаты, актуальность проблемы, конкурентоспособность решения, план проекта.

Проектная заявка может быть оформлена в одной из стандартизированных форм, например, в таблице.

Образец заявки проекта

1	Авторы	Ф. И.О.
2.	Предметное направление проектного предложения	(например: информационные технологии, робототехника и др)
3	Структурное направление проектного предложения	(например: создание информационных ресурсов)
4	Название проектного предложения	
5	Продолжительность реализации проекта	
6	Ориентировочная стоимость проекта	
7	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА	
7.1.	Цель проекта	
7.2	Задачи проекта	
7.3	Ожидаемые результаты	
8	Актуальность и конкурентные преимущества, квалификация, опыт	
8.1	Состояние предметной области проекта	Указать последние достижения и основные направления развития данной области, не более 300 слов
8.2.	Значимость результатов	Объяснить, почему результаты проекта будут востребованы обществом
8.3	Квалификация	Опыт по данной теме, конкурентные преимущества команды проекта
9	Планируемые мероприятия и этапы реализации проекта	
9.1	Работы по проекту	Этап 1 Мероприятие 1.1. Этап 2. Мероприятие 2.1. Мероприятие 2.2. И т.д.
	Примечание	

Требования к выполнению и оформлению задания:

Проектная заявка заполняется в соответствии с предложенным шаблоном. Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (12 пт), интервал – 1, без дополнительных интервалов между абзацами. Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: полнота, объективность, грамотность в оформлении.

Задание 2.

Декларация этических принципов в фандрайзинге (Международный саммит ассоциаций фандрайзеров, 16.11.2006 г., Нидерланды) содержит основные принципы работы фандрайзера: честность, уважение, целостность, эмпатийность, прозрачность.

Опираясь на выше названные принципы, составьте письмо-предложение к совместной реализации партнерского проекта с учетом того, что спонсора Вы нашли в сети Интернет, и письмо будете отправлять на сайт организации.

В письме, описывающем варианты совместного участия вы должны обосновать потенциальному спонсору:

- выгоды от участия в совместном проекте;
- выгоды ваши от совместного проекта;
- обосновать важность и социальную значимость решаемой проблемы;
- обоснование и презентация точных финансовых расчетов;
- основные мероприятия проекта.

Требования к выполнению и оформлению задания: при оформлении письма учитывается полнота и наличие необходимой информации для потенциального спонсора.

Текст письма-предложения оформляется свободным стилем. Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (14 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов. Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Критерии оценивания: логичность, полнота, объективность, наличие аргументации, грамотность в оформлении.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Каково значение фандрайзинговой деятельности в управлении образовательным процессом образовательной организации?
2. Назовите основные принципы фандрайзинговой деятельности.
3. Какие сопроводительные документы прилагаются к заявке на получение финансирования?

4. Перечислите методы фандрайзинга, применяемые в организациях.
5. В каких случаях в образовательных организациях создают Эндаумент-фонды?
6. Как правильно составить письмо-предложение потенциальному спонсору?
7. Каковы основные организационные решения по осуществлению фандрайзинговой деятельности в организации?
8. Для каких целей используется стратегия диверсификации в фандрайзинге?

4.3. СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

*Современные менеджеры хотят понимать,
что их деятельность имеет смысл, нацелена на улучшение мира,
а не просто извлечение прибыли.*

Ценности станут основным фактором при принятии решений.

*И. Адизес, бизнес-консультант,
специалист в области эффективного управления*

Институт благотворительности в системе образования формирует общественно-социальный интерес к проблемам наполнения материальными и нематериальными сверхбюджетными активами общеобразовательные и дошкольные учреждения, центры дополнительного образования (спортивные, музыкальные, художественные и др.)

Шевченко М. В. определяет благотворительность как объект разнообразного и широкомасштабного управления, который управляется участниками благотворительных отношений с учетом тактических интересов благотворителей, в ситуации перехода от разрозненных несистемных благотворительных проявлений к продуманной политике управляемого вспомоществования [104].

В Федеральном законе от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ (ред. От 05.02.2018) «О благотворительности и добровольчестве (волонтерстве) одной из ведущих целей является содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовного развития личности.

Как любой институт, институт благотворительности является не только ресурсом развития образования, но и способом разрешения конфликтов, порожденных ограниченностью этих ресурсов, которые должен включать механизм к принуждению исполнения различных благотворительных программ и проектов, с одной стороны, к защите имущественных и личных прав, с другой стороны.

Таким механизмом, по мнению Смирнова А. П., являются попечительские советы, формирующие двухсторонние договора с субъектами (жертвователями) и объектами благотворительности (образовательными учреждениями) на передачу имущественных прав, и контролирующие их исполнение [88].

Расширению возможностей благотворительной деятельности в сфере образования способствует социальное проектирование.

Феномен социального проектирования в отечественной науке исследован в работах Генисариетского О. И., Домрачевой С. А., Кашеева А. В., Курбатова В. И., Курбатовой О. В., Ляхова И. И., Моисеева А. М., Разу М. Л., Раппопорта А. Г., Щедровицкого Г. П. и др.

Социальное проектирование в исследованиях Дридзе Т. М., Крючкова Ю. А., трактуется как одна из форм опережающего отражения действительности, создание прообраза (прототипа) предполагаемого объекта, явления или процесса посредством специфических методов.

Социальное проектирование – конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного месту, времени и ресурсам.

Основными характеристиками социального проектирования являются:

- инновационность (проектирование направлено на созидание новых объектов);

- технологичность (проектирование строится на основе существующих социально-культурных практик и имеет определенную последовательность действий);
- универсальность (проектные технологии входят в качестве составляющей во все виды практик) [90].

Предметом социального проектирования могут выступать: новая вещь, новые свойства старой вещи, услуга, организация, мероприятие, законопроект, не вещные свойства и отношения, например, мода, реклама и др.

Структуру социального проектирования составляют социальная проба (опыт социального взаимодействия), социальная практика (процесс отработки социальных навыков), социальный проект.

Социальный проект представляет желаемое будущее объекта социальной сферы, которое может осуществиться при наличии определенных ресурсов в период его реализации.

Разработка социального проекта выполняется по следующему алгоритму:

- проблематизация ситуации;
- социальный заказ;
- социальный паспорт (цели и задачи проекта);
- прогноз;
- модель и конструкт;
- проект;
- верификация.

Конструкт в социальном проектировании – это теоретическое знание об объекте, позволяющее сделать выбор из разнообразия моделей наиболее эффективную социальную систему с учетом имеющихся ресурсов.

Верификация – наблюдение, демонстрирующее устойчивость проекта по времени для подтверждения его обоснованности [68]

При работе с социальным заказом необходимо провести изучение аудитории проекта.

Основными этапами определения аудитории проекта являются: классификация социальной среды на социальные группы; предварительное определение целевой аудитории проекта; харак-

теристика целевых и контактных групп; оптимизация модели целевой аудитории и контактных групп.

При планировании мероприятий социального проекта должны учитываться информационные, ценностные и технологические аспекты. Помимо основных требований к проекту необходимым является критерий жизнеспособности проекта, как определение перспектив развития проекта в дальнейшем, возможности его дальнейшей реализации.

На всех этапах разработки и реализации социального проекта или программы ведется оценка и экспертиза с использованием различных методов, среди которых табличный метод, субъективно-определяющий метод, параметрический метод и др.

Социально-педагогическое проектирование предполагает изучение и учет содержания социального заказа, особенностей социальной среды, уклада жизни, национальных и других социокультурных факторов, влияющих на функционирование образовательных организаций.

Социально-педагогическое проектирование в исследованиях учебных рассматривается как:

- деятельность, раскрывающая социальную функцию педагогики (Бочарова В. Г., Галагузова М. А., Липский И. А.);
- моделирование (Касатикова Е. В., Мудрик А.В, Шацкий С. Т.);
- формы работы по педагогической поддержке адаптации молодежи к социуму (Титова Е. В., Никитина Л. Е., Никитин В. А.).

Социально-педагогическое проектирование упорядочивает и гуманизирует механизмы социальной работы в педагогическом ключе по критериям социализированности и воспитанности, рассматривая личность в единстве динамики ее индивидуально-психического и социально-деятельностного аспектов [79].

Социально – педагогическое проектирование определенным образом организованная поисковая, исследовательская деятельность, предполагающая не только достижение результата, оформленного в виде практического выхода, но и организацию процесса достижения этого результата [41].

Целью социально-педагогического проектирования является инициирование с помощью организованных действий про-

цесса, способного привести к позитивным изменениям в социальной среде.

Предметом социально-педагогического проектирования, согласно позиции Юсупова В. З., является создание совокупности условий и средств организации активной деятельности обучающегося в специально организованном образовательном пространстве. Такое пространство представляет собой комплекс социально зафиксированных культурных, образовательных, нормативно-правовых и иных ориентиров (стандартов, планов, программ, образовательных институтов и т.п.), в границах которых проектируются образовательные процессы, образовательные институты и образовательные среды [106]. Домрачева С. А. характеризует социально-педагогическое проектирование как возможность преобразовывать социальные процессы и явления, условия с помощью педагогических средств [41].

Этапы разработки социально-педагогического проекта:

1. Обнаружение трудностей и актуальных социальных проблем в отряде (лагере, на детской досуговой площадке).
2. Выбор темы социально-педагогического проекта.
3. Формулирование социальной проблемы (разрешение которой может стать предметом социального проекта, позволит преодолеть разрыв между ребенком и коллективом сверстников), гипотезы социально-педагогического проекта (моделирование образа того, с помощью чего можно разрешить выявленное в микросреде противоречие).
4. Постановка цели и формулирование задач социально-педагогического проекта.
5. Разработка плана действий, направленного на разрешение проблемы.
6. Определение «точек самостоятельности» (этапов работы, которые воспитанник считает возможным разрешить, выполнить самостоятельно, без содействия сверстников или взрослых) и «точек сотрудничества» (круг задач, для разрешения которых целесообразно привлекать детей, подростков, молодежь, взрослых) в процессе реализации социально-педагогического проекта.

7. Этап практических действий. Реализация социально-педагогического проекта.
8. Оформление результатов, полученных в ходе подготовки и реализации социально-педагогического проекта.
9. Групповое обсуждение (анализ и самоанализ) реализованного проекта.

Социально-педагогическое проектирование имеет явные и латентные эффекты, что позволяет говорить о личностном развитии обучающихся, о формировании у них необходимых компетенций для будущей деятельности.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Участвуя в анкетировании о благотворительности в образовании, один из студентов в ответе на вопрос: «Как Вы думаете, что нужно знать современным менеджерам образования о благотворительности?» высказал следующее суждение: «Современный менеджер образования должен проводить активную благотворительную работу в любом направлении. У кого, как ни у него, для этого есть все возможности, а главное ресурсы?».

Прокомментируйте данное высказывание.

Требования к выполнению и оформлению задания: комментарий оформляется в виде отзыва, в котором анализируется представленная информация – ее объективность, научность, достоверность.

Текст комментария оформляется свободным стилем. Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (14 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Критерии оценивания: логичность, наличие аргументации, грамотность в оформлении.

Задание 2. Рассмотрите описанную ниже ситуацию и выполните задание.

Ситуация. Благотворительный фонд, занимающийся помощью инвалидам, проживающим в домах-интернатах, вырос из волонтерского движения. Со временем локальная помощь волонтерских групп конкретным домам-интернатам переросла в системную поддержку десятков домов для престарелых и инвалидов по всей России, появление сети волонтерских объединений, организующих акции по одному алгоритму под флагом фонда. У фонда есть дома инвалидов и престарелых, которые он курирует годами, и где уже постоянно ждут поддержки фонда, как минимум в организации праздников для подопечных, а также в закрытии недостачи средств по уходу и на реализацию других нужд. Многолетняя продуктивная активность, результативность деятельности фонда привели к повышению количества новых обращений со всей России. Чтобы качественно менять ситуацию в сфере помощи одиноким пожилым, фонд открыл горячую линию, сотрудничает с профильными государственными ведомствами, фонд инициировал ряд новых программ и направлений помощи. В результате рост ожиданий от фонда и запросов к нему привел к некоторому управленческому и финансовому кризису. Если на «разовые» акции фонд традиционно успешно привлекает пожертвования и собирает помощь (хотя тоже каждый раз с непредсказуемым эффектом), то на системную работу – например, оплату нянечек и культработников в домах для инвалидов, консультации врачей, ремонты – планового бюджета у фонда нет.

Задача. Используя сильные стороны организации, предложите возможный источник финансирования для постоянной системной деятельности фонда и расширения географии программ. Дайте текстовое обоснование вашему предложению. Используйте информационные данные любой фандрайзинговой кампании.

Рекомендуется групповое обсуждение и выполнение данного задания.

p/s. По результатам выполнения данного задания предполагается собеседование на семинарском (или практическом занятии).

Задание 3. В образовательных организациях благотворительные мероприятия в зависимости от степени участия организации

подразделяются на проводимые самостоятельно, проводимые совместно с другими организациями, мероприятия, проводимые другими организациями. Порядок привлечения добровольных пожертвований регулируется Федеральным законом от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

Разработайте социально-педагогический проект реализации благотворительного мероприятия в образовательной организации. Определите «точки сотрудничества»: круг задач, для разрешения которых целесообразно привлекать детей, подростков, молодежь, взрослых в процессе реализации социально-педагогического проекта.

Требования к выполнению и оформлению задания: социально-педагогический проект оформляется в соответствии с требованиями к оформлению проекта (см. тест данного пособия, а также литературу 37, 55, 63 и др.).

Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (14 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов. Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Критерии оценивания: соответствие требованиям к разработке проекта, грамотность в оформлении.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте определение понятия «благотворительность».
2. Каковы цели социально-педагогического проектирования?
3. Назовите основные этапы разработки социально-педагогического проекта.
4. Поясните, для каких целей в социальном проектировании используется конструкт.
5. Что является предметом социально-педагогического проектирования?
6. Как должна оформляться безвозмездная передача какого-либо имущества в собственность образовательной организации?
7. Поясните, чем отличается спонсорство от благотворительности.

РАЗДЕЛ 5. ОТ ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТА К ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ В ОБРАЗОВАНИИ

Изучив этот раздел, вы узнаете:

- *отличительные черты и основные характеристики проектного управления в теории и практике современного менеджмента;*
- *о целесообразности внедрения проектного менеджмента в управление образовательными системами;*
- *о разных подходах в теории и методологии проектного управления;*
- *об основах формирования (комплектования) портфеля проектов в управлении определенными процессами или направлениями деятельности в образовательной организации;*
- *о принципах и механизмах организации проектно-организационной структуры управления и возможностях их применения в сфере образования;*
- *о преимуществах проектно-ориентированной структуры управления;*
- *об особенностях организации и функционирования офиса управления проектами, возможностях и ограничениях его использования в образовательных организациях*
- *о проектной культуре как перспективном формате развития корпоративной культуры образовательной организации.*

Это позволит Вам:

- *грамотно анализировать и описывать проектно-ориентированную структуру организации;*
- *проектировать логико-структурную матрицу вашего проекта;*

- *понимать важность проектной культуры в образовательной организации и знать принципы ее построения;*
- *использовать технологии проект-менеджмента в разработке программно-документационного обеспечения ваших проектов и программ;*
- *обосновано выбирать и описывать роли (функции, требования и т.п.) для членов команды вашего проекта;*
- *разрабатывать организационно-управленческую структуру вашего проекта;*
- *рассматривать перспективы и использовать методы развития проектной культуры команды вашего проекта.*

5.1. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Пытаться управлять проектами без проектного управления – это как пытаться играть в футбол без плана игры
Karen Tate, президент и основатель The Griffin Tate Group

Стремление образовательных организаций соответствовать запросам современности сопряжено, прежде всего, с реализацией инновационных проектов и программ, которые способствуют:

- персонализации спроса, приоритетности потребностей основных заказчиков и потребителей образовательных услуг,
- оптимизации операций и процедур в управлении образовательными системами.

Необходимость оперативно выявлять и определять ресурсные возможности решения актуальных проблем, выстраивать процесс реализации управленческих задач в настоящем или стратегию образовательных перспектив в будущем приводит к необходимости осуществления проектной деятельности в управлении развитием любой образовательной системы.

Для того, чтобы обеспечить эффективность процесса управления по нескольким направлениям деятельности, при внедрении иннова-

ций в организации, реализации различных инновационных проектов, все больше образовательных организаций наряду с традиционными типами управления внедряют технологии проектного менеджмента.

Классические для большинства образовательных систем типы управления реализуются в рамках общего (генерального) и функционального менеджмента (см. Рис.3). Это способствует обеспечению целостности и устойчивости реализации различных направлений деятельности образовательной организации в рамках ее общественно-политического предназначения, миссии. Деятельность образовательной организации в режиме успешного функционирования и устойчивого развития сопряжена с непрерывным процессом по разработке и реализации различных (в том числе и инновационных) проектов и программ. Управление проектами и программами является зоной реализацией управленческих функций менеджерами среднего и начального уровня – проект-менеджерами.



Рис. 3. Особенности менеджмента в современной образовательной организации

Проектное управление – это особая технология реализации управленческих функций в обеспечении качества и результативности деятельности людей при решении определенных задач, связанных с выполнением комплекса мероприятий, например, по различным тактическим и стратегическим направлениям в рамках общей миссии и приоритетной цели организации.

В отличие от проект-менеджмента (хотя в достаточном количестве публикаций понятия «проект-менеджмент» и «проектное управление» употребляются как синонимы), **проектное управление** характеризуется как особый тип практики управления. Проектный менеджмент предполагает широкое использование проектного подхода в деятельности управляющих систем, структур и их развитие на основе совершенствования в единстве требований проектной и управленческой культуры.

Различные аспекты проектного управления представлены в исследованиях Аньшина В. М., Воропаева В. В., Мишина С. А., Мазур И. И., Радчик И. А., Разу М. Л., Шапиро В. Д., Царькова И. Н., Ципес Г.Л., Шилкова В. И. и др.

Эффективность внедрения и реализации проектного управления в организации зависит прежде всего от конкретизации и систематизации основных положений, принципов применительно к специфике управления ее деятельностью.

Следовательно, грамотное внедрение проектного управления в образовательной организации должно опираться на методологию – учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности.

Методология управления проектами, по мнению Аньшина В. М., – «...совокупность подходов, методов и моделей управления проектами, программами и портфелями проектов, отраженных в профессиональных стандартах управления проектами глобального, международного, национального, отраслевого и корпоративного уровня, а также в различных научных и практических источниках...» [15].

На сегодняшний день в методологии проектного управления выделен комплекс подходов, принципов, методов, моделей, технологий. В современной теории и практике проектного менеджмента

в качестве методологической основы управления проектами чаще всего отмечают системный, интегрированный, логико-структурный подходы.

Системный подход оценивается специалистами как ведущий подход в мировой практике проектного управления. Системный подход в организации проектного управления предполагает, что управление реализуется на основе системного видения комплексной целенаправленной деятельности организации (комплексно-целевой подход), как в формате эффективного функционирования, так стратегического развития. Совокупность (мобильный пакет) различных проектов и программ по актуальным для организации направлениям деятельности обеспечивают результативность в реализации миссии, целей и конкретных задач за счет грамотного распределения и интеграции внутренних и внешних ресурсов. (Баркалов С. А., Белоусов В. Е., Бурков В. Н., Воропаев В. И., Новиков Д. А. и др.). Именно опора на системный подход дает возможность обеспечивать реализацию стратегических планов образовательной организации за счет повышения качества проектного управления, гибкости управления, создания единой среды реализации проекта.

Системный подход в управлении на проектной основе строится с учетом основных свойств системы: целостности, структурности, иерархичности, непрерывности функционирования, эволюции и др. Например, при разработке системной модели управления проектами Воропаев В. И. (2005 г.) выделил и описал три укрупненных блока:

- субъекты управления – команды проектов и другие участники их реализации;
- объекты управления – непосредственно проекты, программы, ресурсы и стадии развития проекта;
- процессы управления – функциональные и структурные уровни управления на всех стадиях разработки и реализации проектов и программ.

Представленные блоки в системной модели управления, раскрывают только общую суть и предназначение компонентов, специфика которых может меняться с учетом особенностей целей

и задач планируемой деятельности в рамках конкретной организационной структуры. Рассматривая вертикальную интеграцию, горизонтальную интеграцию как возможность комбинации элементов в системной модели управления Воропаев В. И. универсальной считал – смешанную систему (горизонтально-вертикальную), в формате которой оптимальны комбинации отдельных элементов системы. Системная модель управления проектами Воропаева В. И. может быть достаточно органична в условиях работы крупных образовательных комплексов.

Интегрированный подход (Ципес Г. Л.) – определяется построением интегрированной системой управления проектами (СУП) и строится на общих интересах руководства и персонала организации, позволяя гарантировать координацию процессов. Ведущий системный аналитик компании ИВС Ципес Г. Л. утверждает, что для организаций, постоянно занимающихся проектной деятельностью, требуется, чтобы отдельные методические, инструментальные, иные средства были объединены в единую систему, что позволяет сделать интегрированный подход в проектном управлении [100].

Система управления проектами в рамках интегрированного подхода направлена на формализацию процессов в организационных структурах, программном обеспечении, технической инфраструктуре, системной интеграции.

Логико-структурный подход, разработанный во второй половине XX века, а к условиям российского менеджмента был адаптирован процессе исследований Позднякова В. В.

Дальнейшее развитие в теории и практике управления образовательными системами логико-структурный подход получил в исследованиях Моисеева А. М., Поташника М. М., Разу М. Л., Седых Е. П., Третьякова П. И., Шамовой Т. И., Швецово́й Г. Н. и др.

Логико-структурный подход позволяет грамотно организовать любую проектную деятельность на основе всестороннего анализа решаемых проблем. Спроектированная логико-структурная схема/матрица представляет собой предварительный план работы над решением проблемы (достижение цели) и увязывает в себе цели, задачи, деятельность по проекту и сопутствующие риски.

Реализация логико-структурного подхода в проектном управлении дает возможность принять решение об осуществлении, либо об отказе от проекта.

Логико-структурный подход позволяет найти ошибки и противоречия в определении/обосновании последовательности планируемой деятельности и предоставляет возможности для принятия решений в процессе реализации следующих этапов:

- анализ заинтересованных сторон;
- анализ проблем;
- анализ целей;
- формулировка основных положений и факторов риска;
- определение показателей уровня реализации целей проекта;
- составление логико-структурной схемы/матрицы проекта (подробно ЛСС/ матрица рассмотрена в задании 2 параграфа 5.1);
- дальнейшая разработка проекта;
- система управления проектом;
- мониторинг, отчетность, оценка проекта [63, 93, 99, 102 и др.].

Применение логико-структурного подхода при реализации проектного управления в организации эффективно при сочетании с другими подходами, методологиями, методами.

Практика проектного управления требует опоры на определенные принципы, как на обобщенный опыт, совокупность фактов и знаний.

На сегодняшний день в методологии проектного управления выделен ряд принципов, среди которых:

- принцип целостности. Данный принцип предполагает интегрирование внедряемых решений в организации;
- принцип гибкости. В условиях проектного управления в организации требуется адаптация внедряемых решений с учетом организационных, процессных и технологических изменений. Иными словами, гибкого реагирования на изменения во внутренней и внешней ситуации;
- принцип лучших практик (best practices). Использование и адаптирование лучших практик проектного управления для повышения эффективности проектного управления.

К основным элементам методологии проектного управления помимо методологических подходов и принципов относятся стандарты управления проектами (см. раздел 3.1. данного пособия), частные методологии.

Формализация принципов и процессов управления находит отражение в методологии управления проектами и является основой деятельности менеджера проекта, принимающего решения, как и каким образом, он будет управлять своими проектами. На сегодняшний день сложились универсальные и внедряются новые методологически обоснованные технологии в управлении проектами. В сфере проект-менеджмента, обоснованный, апробированный и описанный комплекс методов, методик и технологий управления проектами, специалисты называют **методологией управления проектом** (см. Таблица 9).

Освоение и использование опубликованных методологий управления проектами – выбор конкретной организации, зависит от поставленных целей, уровня готовности персонала, компетентности руководства и др.

Таблица 9

Методологии управления проектами

Использование адаптивных/регулируемых рамок проектов APF (Adaptive Project Framework)	Улучшение проекта на каждом этапе, используя опыт от предыдущих результатов.
AGILE	Ориентация на постоянно меняющиеся условия внешней среды с учетом обратной связи от заказчиков.
Critical Chain Project Management (CCPM) Управление проектом по методу критической цепи	Планирование и управление проектами, использующее в дополнение к традиционному управлению расчеты по зависимостям ресурсов, рискам, неопределенностям. Ведется расчет проекта от крайнего срока завершения, а не от начала.
Канбан/ KANBAN	Понимание простоев, потери времени, путем производства медленного и непрерывного потока результатов, через производственный процесс для раскрытия производственных проблем.
Prince (проекты в контролируемой среде) Projects in Controlled Environments (PRINCE2)	Каждый проект способствует созданию ценности. Планирование начинается четкого определения потребностей, реальной выгоды, точной оценки затрат.

Процессно-ориентированное проектное управление PBPM (Process-Based Project Management)	Предварительно план проекта анализируется на соответствие миссии организации. Каждое действие добавляет ценность к стратегическому видению организации.
SCRUM	Деление процесса на равные спринты в зависимости от проекта и команды. На эффективность работы влияет сравнение спринтов между собой, перед которыми заранее обсуждаются задачи, а в конце спринта результаты.
Водопад (поточный метод) Waterfal	Данная методология управления проектами предполагает разбиение проекта на ряд последовательных задач. С четким определением целей и временной шкалой (заданными сроками), члены проекта выполняют задания в установленном порядке, завершая каждое задание перед тем, как приступить к последующему. Подробное планирование означает тщательный график (определенные сроки) и бюджет.

Таким образом, методологии проектного управления представляют собой эффективный инструментарий, позволяющий решать задачи организации в условиях тактических и стратегических изменений. И в условиях реализации тактических целей, и в условиях стратегических целей деятельности организации при значительном количестве проектов и программ актуально использование технологий управления портфелями проекта и управления программами.

Мазур И.И., Шапиро В. Д., Ольдерогге М. Г. разводят эти два подхода, характеризуя портфель проектов как «...множество проектов и программ, объединенных для удобства управления», а программу как группу «...взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения» [56].

Управление портфелями проектов относится к централизованному управлению одним или несколькими портфелями, например на уровне работы менеджера среднего звена. В образовательной организации это руководитель структурного подразделения, службы, профессионального сообщества, координирующий работу нескольких команд проекта.

Портфель проектов – это группа проектов, объединенных вместе для достижения более эффективного управления и обеспечения выполнения стратегических целей организации. Это не просто совокупность проектов, а организационный механизм, позволяющий интегрировать образовательные проекты в систему. Например, портфель проектов на уровне дошкольного общего образования «Управление качеством дошкольного образования» кроме проектов и подпрограмм, предусмотренных ФГОС дошкольного образования, может включать и такие проекты: «Интеграция ресурсов реализации ООП дошкольного образования», «Развитие оценки качества дошкольного образования», «Физкультурно-оздоровительный досуг», «Сопровождение специальной одаренности детей», «Экологическая тропа – маршрут к бережному отношению к природе», «Клубные дни как ресурс развития кругозора у детей», «Игра как ресурс социализации ребенка» и др.

Механизм формирования портфеля проектов включает несколько последовательных фаз: оценка перспективности проектов; создание портфеля проектов, комплектование портфеля проектов, планирование мероприятий по реализации портфеля проектов, управление реализацией портфеля проектов (см. Таблица 10).

Таблица 10

Механизм формирования портфеля проектов

№	Фазы	Содержание
1	Оценка перспективности проектов	Анализ и оценка значимости проектов в обеспечении качества функционирования и повышения эффективности организации: – оценка действующих проектов; – оценка инновационных проектов; – оценка ресурсного обеспечения введения новых проектов и программ; – сбор инициатив.
2.	Создание портфеля проектов	Накопление и систематизация актуальных для образовательной организации проектов и программ: – формирование базы проектов; – обоснование целесообразности и актуальности проектов; – внутренняя и внешняя экспертиза проектов.

3	Комплектование портфеля проектов	Формирование портфеля проектов в соответствии со значимостью и ролью проектов: – по анализу соответствия проекта стратегическим целям организации; – по степени соответствия ожидаемых результатов проекта целям проекта; – по финансовым параметрам; – по ценности ожидаемых результатов; – по учету ограничений портфеля проектов.
4.	Планирование мероприятий по реализации портфеля проектов	Разработка операционного плана действий: – составление календарного плана на срок реализации портфеля проектов; – разработка плана мероприятий на учебный год; – планирование коммуникаций.
5.	Управление реализацией портфеля проектов	Планирование деятельности по функционированию портфеля проектов: – запуск проектов: назначение руководителей проектов, определение сроков реализации, участников проекта; – выделение ресурсов. – мониторинг выполнения и анализ отклонений при реализации проектов; – координация ресурсов.

Управление портфелем проекта предусматривает периодический пересмотр/ревизию проектов и программ, с целью:

- аргументации актуальности и соответствия проекта или программы общей стратегии развития образовательной организации;
- определения эффективности проекта в обеспечении качества образовательного процесса и качества образовательных результатов;
- перспективности и необходимости изменений, дополнений с учетом внешних факторов и внутренних ресурсов;
- установления приоритетов при распределении ресурсов и соответствия портфеля стратегии организации.

Менеджер портфеля проектов непосредственно участвует в управлении персоналом, контролирует, регулирует, координирует работу не только менеджеров проектов и программ, но и членов их команд.

Управление программой – это скоординированное управление группой проектов, направленное на достижение стратегиче-

ских целей и преимуществ программы, которое уделяет основное внимание взаимозависимостям проектов и помогает определить оптимальный подход к их управлению. Например, актуальным направлением в деятельности современных образовательных организаций является реализация здоровьесберегающего компонента образования. Программа «Реализация здоровьесберегающего компонента в условиях стандартизации образования» (уровень образования любой) может включать следующие проекты: «Образовательная организация – территория экологически комфортной среды», «Здоровый образ жизни – фактор успеха», «Пропаганда культуры здоровья и здорового образа жизни», «Здоровье как объект самоуправления», «Благотворительность и волонтерская деятельность – путь к здоровью» и т.п.

Тематика программ определяется с учетом важных тенденций в развитии образования, анализом образовательной ситуации, конкретных проблем и ресурсов образовательной организации, стратегической Программой развития и т.п. Перспективными для современной системы образования являются программы, например, по таким направлениям: духовно-нравственное, гражданско-патриотическое, экологическое воспитание, личностное и профессиональное самоопределение, социализация в формате цифровизации среды, формирование правовой, экономической, информационной культуры и т.п.

Управление осуществляется менеджерами программ, которые управляют персоналом и менеджерами проектов. Менеджеры программ определяют общее направление деятельности и основное руководство.

В управлении образовательными организациями проектное управление внедряется в целях совершенствования самого процесса управления. Качество процесса управления следует рассматривать как фактор повышения конкурентоспособности образовательной организации, адекватного реагирования на запросы потребителей образовательных услуг, снижения рисков принятия управленческих решений.

Использование технологий и механизмов проектного управления позволяет обеспечить эффективность двух основных контуров

в управлении образовательной организацией – управление функционированием и управление развитием.

Основным инструментом проектного управления в современной образовательной организации является комплексно-целевая Программа развития.

Программа развития – это, по сути, совокупность инновационных проектов, объединенных общей концепцией развития, направленных как на стабилизацию функционирования образовательной организации, так и на обновление практики образования. Проектное управление позволяет с большей четкостью отследить ее реализацию от начала до логического завершения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Предложите стратегию и технологию внедрения проектного управления в деятельность образовательной организации.

Предусмотрите возможные сопротивления, дайте им краткое наименование, предложите меры по их предотвращению. Результаты можно занести в таблицу.

Таблицу можно разработать самостоятельно или использовать предложенный шаблон.

Шаблон таблицы

Этапы внедрения проектного управления	Наименование мероприятия	Возможные сопротивления	Меры по предотвращению
Подготовительный этап			
Организация проектного управления			
Отработка проектного управления на пилотном проекте			
Создание системы проектного управления			

Требования к выполнению и оформлению задания: таблицу заполните в соответствии с рекомендуемыми требованиями.

Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (12 пт), интервал – 1 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: полнота, объективность, грамотность в оформлении.

Задание 2. Заполните логико-структурную матрицу реализованного вами (вашими коллегами) проекта. Изменения следует внести в графы с текстом, выделенным курсивом. Следует руководствоваться описанными ниже пошаговыми рекомендациями.

Одним из подходов к управлению проектами является логико-структурный подход (В. В. Поздняков, 2005г., 2007г.). Логико-структурный подход как инструмент для целенаправленного планирования проектной деятельности и управлению ей, помогает принять важное решение о реализации проекта, времени его реализации.

Основным продуктом логико-структурного подхода является логико-структурная матрица. В настоящее время многими учреждениями, включая Европейскую комиссию и Мировой банк развития, логико-структурная схема принята в качестве инструмента планирования и управления проектами.

Образец матрицы

Логико-структурная матрица проекта

Логика	Измеримые показатели достижения	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения и риски
Общие цели	Показатели достижения общих целей	Источники и методы для подтверждения достижений	
Цели проекта	Показатели достижения конкретных целей	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между конкретными и общими целями
Результаты (количество результатов должно быть равно или больше целей проекта)	Показатели достижения результатов	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между результатами и конкретными целями

Действия	Требующиеся человеческие и физические ресурсы	Стоимость человеческих и физических ресурсов	Допущения, влияющие на связь между результатами и конкретными целями
----------	---	--	--

Рекомендации к заполнению логико-структурной матрицы (пошаговая инструкция).

1. Заполнение 1 колонки (столбца) осуществляется движением сверху вниз. Для грамотной формулировки целей и задач используйте метод «Дерево целей» (см. Рис. 4).

Дерево целей – иерархическая система целей, построенная на основе декомпозиции целей организации или проекта на цели по уровням иерархии до уровня прикладных, строго рефлексивных и измеряемых целей, формулируемых как задачи с их привязкой к исполнителям и ресурсному обеспечению. Нижний уровень дерева целей определяет систему текущих, оперативных задач организации или проекта, которые обуславливают требуемый объем ресурсов, распределение ответственности по решению задач за подразделениями организации или участниками проекта. [24, 37].

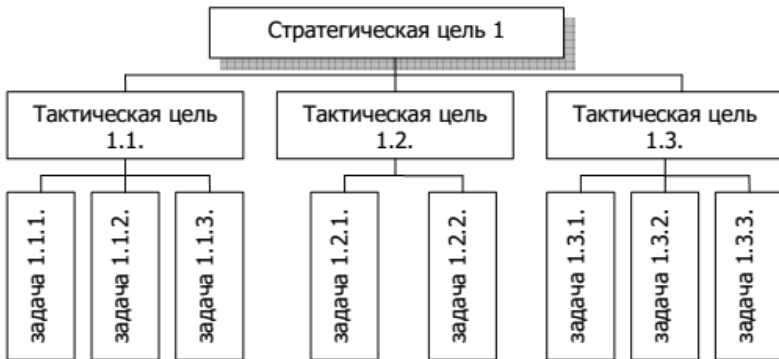


Рис.4. Схематичное изображение системы целей – «Дерево целей»

2. Заполнение второй колонки.

Для каждой строки заполняем показатели достижения цели – реальные, конкретные, измеримые.

3. При заполнении 3 колонки описываем источники и методы для подтверждения достижений.

4. Заполнение четвертой колонки предполагает описание возможных рисков и допущений отклонения от запланированного/ожидаемого результата.

Допущения – это независимые от нас причины, существенные для достижения цели проекта;

Допущения – факторы риска и ограничения, которые могут оказать воздействие на выполнения и успех проекта.

Алгоритм определения допущений:

- определение внешних причин;
- проверка: исключаем допущения, которые не существенны для результата и маловероятны; существенно влияют на результат – меняем концепцию проекта.

5. По результатам заполнения логико-структурной матрицы сформулируйте выводы, ответив на вопросы:

- Является ли вертикальная логика исчерпывающей и точной?
- Являются ли индикаторы и источники проверки надежными и доступными?
- Являются ли допущения реалистичными и приемлемы ли риски?
- Является ли достижимость общей цели высокой?

После завершения формирования логической структуры мероприятия из колонки матрицы переносятся в план действий, затем работа продолжается по составлению бюджета и спецификации ресурсов.

Требования к выполнению и оформлению задания. Заполните логико-структурную матрицу в соответствии с требованиями.

Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (12 пт), интервал – 1 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: полнота, объективность, грамотность в оформлении.

Задание 3. Выберите один из проектов, реализуемых вами или вашими коллегами, и выполните бэклог спринта.

Бэклог спринта (Sprint Backlog) – это список задач и объем работы, которую нужно сделать за один спринт. К примеру, за одну или две недели.

Спринт (Sprint) – это циклы выполнения задач. Их длительность может быть от одной до четырех недель. За это время команда должна создать потенциально готовый к работе продукт, чтобы пользователи могли его протестировать и поделиться впечатлениями. Спринт состоит из нескольких этапов: планирование, работа, презентация результата и анализ. Команда сама оценивает свои силы на один спринт и формирует столько задач, сколько сможет выполнить.

Спринты используются в технологии Scrum – гибкой технологии, имеющей широкую область применения.

Требования к выполнению и оформлению задания. Бэклог спринта оформите в соответствии с требованиями.

Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (14 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Критерии оценивания: соответствие требованиям к разработке проекта, грамотность в оформлении, конкретность формулировок.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Каковы особенности проектного управления и его отличие от других типов управления?
2. В литературе традиционный менеджмент нередко называют рутинным, а проектное управление – нет. Дайте комментарий к такой позиции.

3. Почему в образовании требуется внедрение проектного управления?
4. Какие основные методологии проектного управления могут быть использованы в сфере образования? Приведите примеры.
5. Какая из методологий предпочтительна при внедрении проектного управления в вашей образовательной организации?
6. Что такое окружение проекта? Какое значение оно имеет для реализации проектного управления?
7. Дайте характеристику логико-структурной матрицы и опишите порядок ее заполнения.
8. Как проверяется операционная логика проекта при заполнении логико-структурной матрицы?

5.2. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми.

*Никколо Макиавелли (1469–1527) –
итальянский мыслитель, философ, писатель*

Эффективность управления современной образовательной организацией во много зависит от понимания закономерностей происходящих процессов, культуры взаимной поддержки в условиях развития проектно-ориентированной организационной структуры. Проектно-ориентированной образовательной организацией нельзя стать «завтра». Признание важности проектной деятельности, проектного управления происходит в процессе осознания того, что образовательные организации изменяются в сторону многомерной организационной структуры, требующей комплексного подхода в управлении.

Основными организационными условиями результативного проектного управления являются:

- коллегиальный стиль управления;

- разработанность механизмов реализации проектов и программ;
- разработанность системы инициирования, мотивации и стимулирования участников проектов;
- рост и самосовершенствование всех участников образовательной деятельности;
- реализация стратегического плана развития образовательной организации.

Внедрение проектного управления при сохранении внутри традиционной структуры гарантирует выполнение стандартных задач в образовательных организациях, позволяет обеспечить качество управления и повысить управленческую компетентность значительного числа специалистов.

Проектно-ориентированной образовательной организацией можно стать двумя путями:

- внедрение снизу-вверх – идея исходит от сотрудников организации, предлагающих и активно участвующих в разработке и реализации проектов и программ;
- внедрение сверху-вниз – идея поступает от высшего руководства организации или посыл внешнего аппарата управления.

При этом если идея исходит от сотрудников, то все равно требуется поддержка высшего руководства.

В тоже время оба пути могут испытывать сопротивление со стороны коллектива организации по нескольким причинам:

- недостаточный уровень самоорганизации и саморегуляции и как следствие нерациональные затраты времени внутренних ресурсов при выполнении основного функционала;
- недостаточный уровень компетентности в вопросах проектной деятельности;
- склонность к инертности, как результат низкой мотивации профессионально-личностного роста;
- непонимание или непринятие нововведений и т.п.

Следовательно, идея в любом случае должна проходить проверку на жизнеспособность в организации и при постоянном ее поддержании и развитии, объяснении необходимости изменений.

При утверждении идеи в организации начинается формирование новой структуры управления образовательной организацией на основе реализации проектного подхода.

Традиционной обычно называют функциональную структуру управления, при которой реализация проектов ведется в рамках функциональных подразделений, с привлечением по мере надобности сторонних специалистов. При этом ответственность за успешность проекта несет руководитель организации, а текущее управление, контроль осуществляются в рамках, существующих в организации традиционных методов.

Проектная структура отличается ориентированностью деятельности организации на реализацию проектов, программы, как совокупности проектов.

В проектной структуре каждое подразделение создается под определенные проекты. При этом все специалисты имеют стопроцентную занятость в проекте.

К основным преимуществам проектно-ориентированной структуры относят следующие:

- руководитель проекта имеет все полномочия для руководства проектом;
- высокий уровень коммуникации, сотрудничества, мотивация на достижение целей проекта;
- полная ответственность за реализацию целей единственного проекта и подчиненность только одному менеджеру;
- быстрота, гибкость, адаптивность команды;
- высшее руководство организации получает возможность уделять больше времени стратегическому планированию, не отвлекаясь на текущее управление конкретными проектами [87].

Рассмотрим композиционные и функциональные характеристики проектно-ориентированной структуры в управлении.

Качественным признаком проектного управления является распределение функциональных (прежде всего управленческих) ролей среди значительно большего числа специалистов, чем это предусмотрено, например, штатным расписанием или основным функционалом. Кроме организационно-управленческих ролей в команде проекта определяются другие роли, активизирующие

и стимулирующие развитие профессионально-личностных компетенций (не всегда востребованный потенциал) специалистов.

На уровне организации для руководства проектом в Национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500–2014 Руководство по проектному менеджменту определены:

- куратор (спонсор), санкционирующий начало проекта и обеспечивающий его поддержку;
- руководящий комитет (совет проекта), выдающий директивные указания, но являющийся обязательным;
- заказчик проекта – субъект, который заинтересован в использовании результатов проектной деятельности и готовый обеспечивать проект необходимыми ресурсами;
- поставщики, обеспечивающие проект ресурсами;
- офис управления проектом.

Основная ответственность за работу по выполнению проекта ложится на команду, во главе которой стоит менеджер, отвечающий за реализацию проекта. Крайне важно в работе менеджеров проектов – это понимание закономерностей происходящих процессов, ориентация на общий результат, качество деятельности организации и вклад команды проекта. Взаимодействие различных функциональных подразделений организации с командами проекта зависит от не только специфики реализуемых проектов, но и от менеджмента высшего и среднего уровня. Актуально для образовательных организаций выстраивание корпоративной политики на принципах партисипативного управления (в рамках стратегии управления персоналом) – т.е. поддержки активного участия всех членов коллектива в управлении. Такой подход способствует развитию проектно-ориентированной направленности в управлении образовательной организацией, но требует внимания к вопросам совершенствования компетенции персонала.

В ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту» выделены следующие категории компетенций в области проектного менеджмента:

- знания технологий проектной деятельности и навыки, позволяющие осуществлять системное управление проектом, в том

числе знания терминологии, принципов и технологических особенностей процесса проектного менеджмента, приведенные в настоящем стандарте;

- поведенческие компетенции, определяющие способность руководителя строить отношения с участниками проекта;
- контекстные компетенции, связанные с управлением проектом в рамках определенной организационной среды и внешнего окружения.

Процесс управления компетенциями специалистов предполагает оценку профессионально-личностных качеств и формирование базы данных (архива) по специалистам организации. Информация о компетентности сотрудников рассматривается уже на этапе планирования проектов, в результате анализа оценивается потенциал кадрового ресурса для успешной разработки и реализации проекта. Анализ потребности в человеческих ресурсах основывается на описании компетенций, необходимых для выполнения данного проекта. По результатам энного числа проектов и программ можно сформировать перечень наиболее важных компетенций и провести диагностику их сформированности у педагогических и других работников.

Специалисты считают, что в офисе проектов необходимо сформировать Центр (архив) компетенций, содержащий:

- описание компетенций, критически важных для организации;
- досье на специалистов, имеющих данные компетенции;
- ссылки на базу, содержащую описание работ данных специалистов.

При переходе на проектное управление возникает ряд трудностей, связанных с управлением проектами:

- отсутствие в штатном расписании или в распределении функциональных ответственностей должности менеджер проектов и программ,
- отсутствие целенаправленного финансирования на разработку и реализацию актуальных проектов,
- недостаточная поддержка со стороны руководства инициативных проектов, как результат альтернатив со стороны других субъектов образовательных взаимоотношений,

- недостаточная координация действий различных команд проектов на уровне одной организации – нарушение информационно-коммуникативных потоков.

Данные обстоятельства влияют на понимание ситуации вследствие наличия разнородной отчетности, недостаточности информации, так как менеджеры проектов не обмениваются информацией.

Следовательно, проектное управление требует взаимно скоординированной работы участников проектной деятельности, и как отмечает профессор теологии Н. Е. Лиссок: «Никто не может в одиночку сыграть симфонию. Для этого нужен целый оркестр».

Собрать информацию воедино и стандартизировать позволяет Проектный офис. Проектный офис – это подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления проектами и программами, входящими в сферу его ответственности.

Согласно определению, в Руководстве РМВОК «**Офис управления проектами** – организационная структура, стандартизирующая процессы руководства проектами и способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами. Сфера ответственности офиса управления проектами может варьировать от оказания поддержки в управлении проектами до прямого управления одним или более проектами.» [Руководстве РМВОК. С. 11]

Аналогичная формулировка **проектного офиса, офиса управления проектами (ОУП) (project office)** дана в Национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р 56715.5-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5.

В практике управления организацией Проектный офис несет ответственность за мультипроектное управление.

Мультипроектное управление – особый вид проектного управления, осуществляющий управление рядом параллельно идущих проектов, выполняемых независимо друг от друга, но использующих общие ресурсы и конкурирующих за их обладание.

В зависимости от решаемых задач офис управления проектами может иметь различные названия: центр совершенствования управления проектами, дирекция управления проектами, проектный офис.

Таким образом, **проектный офис** – это служба с постоянными сотрудниками, отвечающими за внедрение и применение в организации методов и средств управления проектами, по решению задач оперативного управления проектами.

Проектные офисы бывают реальными (наличие определенного набора рабочих мест) и виртуальными (представляют программно-телекоммуникационную среду).

По направлениям деятельности выделяют три вида офисов:

- **обучающий** (Coach Model) – проектный офис как обеспечивающий возможность функционирования формального проектного менеджмента через обучение и координацию деятельности персонала. Деятельность такого офиса позволяет успешно реализовывать стратегию внутриорганизационного управления компетенциями персонала;
- **управляющий** (Manager Model) – проектный офис как централизация управления проектами и программами. Основная задача данного офиса организация, регулирование и координация всех процессов, связанных с реализацией проектов и программ на основе анализа показателей обратной связи;
- **репозитарный** (Repository Model) – проектный офис как источник стандартных методов управления, стандартного инструментария и базы знаний по управлению проектами.

Оригинальна типология офиса проектов по функциям и организационной позиции:

- **программный** офис (Program Office (PO) – управление программой, объединяющей группу проектов;
- **проектный офис** (Project Office (PO) – управление одним большим проектом и его подпроектами;
- **офис проектного управления** (Project Management Office (PMO) – подразделение компании, отвечающее за методологию управления проектами и управляющее группой проектов;
- **корпоративный офис проектного управления** (Entertainment Project Management Office (EPMO) – управление проектами и их методологией во всей компании.

В зависимости от уровня зрелости проектного управления в литературе описывают несколько моделей проектных офисов:

- **«Управляющий»** офис управления проектами – осуществляет все базовые функции управления проектами (определение содержания проектов, планирование и распределение ресурсов, контроль за исполнением проектов и бюджета проекта, оценка рисков);
- **«Интегрированный»** проектный офис – применяет единую методологию и принципы объединения проектов в программы, осуществляет координацию управления на уровне программ проектов, ведет обучение персонала);
- **«Наставник»** – проектный офис, который выполняет распространение предыдущего опыта реализации проектов на другие проекты.
- **«Хранилище информации»** проектный офис, который накапливает опыт и формирует базу знаний по проектам (архивирует проекты).
- **«Скорая помощь»** проектный офис выполняет консультационную деятельность по возникающим вопросам у участников проектной деятельности (Кендалл И., Роллинз К Современные методы управления проектами и офис управления проектами).

Основными задачами, которые решает проектный офис являются:

- разработка и внедрение корпоративной методологии управления проектами;
- управление отдельными проектами, программами и портфелями проектов;
- инициация новых проектов;
- комплексное календарное и финансовое планирование;
- анализ эффективности различных направлений деятельности;
- технологическая поддержка управления проектами техническими и программными средствами;
- административное управление персоналом, задействованным в проектах;
- ведение архива проектов.

В офисе проекта обязательно выделяются основные направления деятельности, каждое из которых может функционировать как структурное подразделение (см. Таблица 11)

Таблица 11

Подразделения проектного офиса

Подразделения проектного офиса	Содержание деятельности
Аналитический центр	Работа с компьютерными моделями всех проектов Создание единой модели для повышения эффективности управления
Архив	Создание базы данных Анализ накопленного опыта
Методологический центр	Обучение сотрудников организации Повышение квалификации сотрудников организации Разработка стандартов организации Разработка методических рекомендаций Обучение участников команд

В соответствии с выделенными направлениями деятельности функции членов проектного офиса могут распределяться следующим образом:

- **руководитель проектного офиса** – осуществляет руководство работой проектного офиса, обеспечивает административную поддержку, является владельцем процессов управления проектами, программами, портфелями проектов, назначает руководителей проектов;
- **методолог** – разрабатывает стандарты и инструменты управления проектами, оценивает правильность применения руководителями проектов принятой методологии, вырабатывает необходимые меры по совершенствованию процессов управления проектами, организует обучение сотрудников;
- **контролер качества** – проведение выборочных проверок качества управления проектами по различным критериям, проверяет расчет мотивационного фонда проектов;
- **администратор информационной системы управления проектами** – настройка информационно-коммуникационной системы по запросам пользователей, сопровождение нормативно-справочной базы, мониторинг единства настроек конфигурации.

Важно, чтобы комфортная инфраструктура проектного офиса способствовала продуктивной деятельности специалистов. Open

спаре (от англ. «открытое пространство») – одна из популярных форм организации проектного офиса. Open спаре способен обеспечить эффективность командной работы, упростив осуществление коммуникаций и повысив вовлеченность участников в задачи реализации проектов (см. Таблица 12).

Таблица 12

Обеспечение проектного офиса

Основные средства	Описание средств
Программные средства	Электронные средства общения Электронные инструменты управления Программные средства разработки проектной документации
Технические средства	Компьютеры Копировально-множительная техника Пространство для хранения документации по проекту

Организация работы проектного офиса ведется по четырем ступеням: закладка фундамента, запуск краткосрочных мероприятий, развертывание долгосрочных решений, поддержка и совершенствование (см. Таблица 13).

Таблица 13

Организация работы проектного офиса

Ступени	Цель	Содержание деятельности	Результат
1	Определение актуальных задач и долгосрочных целей.	1. Оценка текущих возможностей и целей. Определение степени зрелости организации. 2. Формирование документа, содержащего отчет о текущем состоянии видении будущего, с рекомендуемыми краткосрочными мероприятиями и долгосрочными целями. 3. Определение функций и штатной структуры проектного офиса. Формируется стратегия взаимодействия.	Набран штат в проектный офис. Начало финансирования проектного офиса.

2	Организация выполнения краткосрочных мероприятий, запуск поддержки проектов	1. Выполнение краткосрочных проектов. 2. Курирование проектов. 3. Поддержка реализуемых проектов в организации	Запущены все инициативы и мероприятия. Начало деятельности по реализации долгосрочных целей.
3	Организация стабильной поддержки проектов. Обучение сотрудников.	1. Построение методологии. 2. Разработка программ обучения. 3. Внедрение инструментария управления проектами. 4. Управление ресурсами. 5. Управление портфелями проектов. 6. Организационные изменения. Планирование развития.	Оперативная деятельность. Проведено обучение членов команды, руководителей. Разработаны программы обучения. Наблюдается улучшение и ускорение процессов по результатам анализа.
4	Совершенствование управления проектами и увеличение участия проектного офиса в достижении стратегических целей организации	1. Функционирование проектного офиса. 2. Постоянный анализ деятельности. 3. Расширение взаимодействия с внешней средой.	Режим функционирования

Для разработки единой системы управления и реализации проектов при организации проектного офиса необходимо решить следующие задачи:

- разработать регламентацию всех процессов внутри проектного офиса;
- разработать стандарты ведения проектов;
- разработать систему контроля и оценки всей проектной деятельности;
- создать единую информационную среду.

Таким образом, проектный офис необходим в тех случаях, когда: увеличиваются масштабы проектов, реализуемых в обра-

зовательной организации; усложняются процессы и взаимосвязи между ними; повышаются требования к организации управления проектами; в образовательной организации работают несколько проектных менеджеров и др.

Описанные выше модели проектного офиса могут быть адаптированы к особенностям образовательной организации при реализации мультипроектного управления. Офис управления проектами объединяет все проекты организации и используемые при этом ресурсы, что позволяет регулировать нагрузку менеджеров проектов путем делегирования вспомогательных функций штату проектного офиса.

По сути проектный офис – это один из форматов организационной структуры управления проектами. В общей теории менеджмента организационной структурой называют *устройство системы управления*, ее компонентный и композиционный состав: менеджеры разного уровня, различные службы, подразделения, профессиональные объединения, а также линии вертикального и горизонтального взаимодействия и взаимосвязи.

В проектном менеджменте описывают две группы организационных структур управления проектом или проектной деятельностью организации:

- постояннодействующие – уровень стратегического управления, руководители высшего и среднего менеджмента, которые рассматривают проекты и программы как ресурс устойчивого развития, обеспечения качества процесса и качества результата, повышения конкурентоспособности и имиджа организации;
- временные – уровень тактического управления конкретным проектом или портфелем проектов.

Один из наиболее полных вариантов графического изображения организационной структуры управления проектной деятельностью из практики проектного менеджмента представлен на схеме (см. Рис 5)



Рис. 5. Модель окружения, органов стратегического управления и исполнения проектной реализации (источник Сайт Время успешных проектов. – URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/organizacionnaya-struktura-proekta.html>) (дата обращения: 01.03.2019)

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1. Для разрабатываемого вами (вашими коллегами) в образовательной организации постройте организационную структуру управления проектом, опираясь на материалы параграфа и предложенный порядок работы.

Порядок работы:

1. Выберите проект, концепцию проекта, реализуемые вами (вашими коллегами).
2. Определите процессы, протекающие на каждом этапе жизненного цикла проекта, установите состав участников проекта

по отношению к выполнению этапов. По результатам заполните таблицу.

Каждый проект имеет свой жизненный цикл – промежуток времени между моментом появления, зарождения и завершением.

Выделяют четыре основные фазы жизненного цикла проекта:

- *инициация проекта – анализ проблем и предложение инициатив, оценка ресурсов и рисков, разработка концепции проекта и разработка предварительного плана действий;*
- *разработка проекта – формирование команды проекта, структурное планирование, разработка окончательного плана проекта;*
- *реализация проекта – выполнение работ проекта, мониторинг (контроль и оценка эффективности проводимых мероприятий, процесса реализации проекта), управление процессом реализации проекта: координация, регулирование, коррекция;*
- *завершение проекта – анализ полученных результатов и оценка их соответствия запланированным, подведение итогов.*

Образец таблицы

Жизненный цикл проекта

Содержание процессов	Фазы жизненного цикла проекта			
	Инициация	Разработка / планирование	Реализация	Завершение
Перечень основных работ				
Необходимые ресурсы				
Сложности				
Промежуточные результаты				

3. Установите состав участников проекта и сформируйте функциональную диаграмму на основе описанного вами жизненного цикла проекта. Укажите статус участников проекта (внутренний – внешний), роль [98]. Этапы реализации проекта записываются в соответствии с выбранным проектом.

Функциональная диаграмма (functional diagram) – диаграмма, содержащая роли участников проекта проектной организации с описанием конкретных функций. (ГОСТ Р 56715.5-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения [URL: <http://docs.cntd.ru/document/I200127269> (дата обращения: 01.03.2019)]).

Образец таблицы

Участники проекта

№	Этапы реализации проекта	Участники проекта			
		Заказчик	Спонсор	Инвестор
1	Разработка концепции				
2	Планирование проекта				
3				
4	Выход из проекта				

4. Определив состав участников, постройте организационную структуру управления проектом. Организационная структура управления проектом может быть представлена в форме схемы или просто описана.

Требования оформлению задания. При выполнении задания дайте общее наименование продукту, который будет подготовлен по результатам выполненных работ. В конце полученного документа укажите использованные Вами информационные источники.

Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (12 пт), интервал – 1 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: логичность, грамотность в оформлении.

Задание 2. Рассмотрите процесс реализации Программы развития вашей образовательной организации с позиции организации проектного офиса. Определите участников проектного офиса. Обозначьте роли и опишите функции сотрудников офиса управления проектами Программы развития образовательной организации. Результаты занесите в таблицу.

Образец таблицы

Должность	Роль	Функции

Порядок выполнения задания:

1. Ознакомьтесь с концептуальной частью Программы развития, где сформулированы ведущая идея, цели, задачи и принципы реализации программы, определены основные (приоритетные) направления деятельности.
2. Составьте перечень проектов и подпрограмм по каждому направлению.
3. Дайте комментарий о соответствии проектов и подпрограмм концепции Программы развития, о необходимых компетенциях и ресурсном обеспечении для их реализации.
4. Заполните таблицу.

Требования к оформлению задания. Выполненная работа должна состоять из текстовой части и таблицы. Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (12 пт), интервал – 1 без дополнительных интервалов между абзацами. Абзац (отступ) в тексте – 1, 25

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Абзац (отступ) в таблице – 0.

Критерии оценивания: структурированность, логичность, грамотность в оформлении.

Задание 3. Кейс. Для выполнения данного задания, предлагаем изучить особенности моделирования организационной структуры проекта. И только после этого внимательно прочитать ситуацию и выполнить задание.

Организация работ по проекту предусматривает создание организационной структуры и выбор организационной формы проекта.

Организационная форма проекта представляет собой организацию взаимодействия и взаимоотношений между всеми участниками проекта.

Организационная структура представляет совокупность взаимосвязанных органов управления, находящихся на разных уровнях системы управления проектом.

Организационные структуры подразделяются на постоянные и временные.

Постоянная структура характеризуется двумя уровнями: стратегическими (уровень высшего руководства); оперативный уровень (служба управления проектами, проектный офис).

Временная структура также подразделяется на стратегический уровень (управляющие комитеты проектов и программ, кураторы проектов и программ) и оперативный уровень (команды управления проектами и программами, проектные офисы проектов и программ).

Организационная структура отображает логику взаимодействия участников проекта и подразделяется на: проектную структуру, матричную структуру, смешанную структуру, осуществление проекта в рамках функциональной структуры.

Проектная структура – выделение персонала под проект на полный рабочий день. Все работники подчиняются непосредственно менеджеру проекта.

Матричная структура – система с открытыми связями и двойной ответственностью (за качественное выполнение функций в масштабе организации и протяжении определенного времени и выполнение определенной функции в границах проекта) исполнителей любого уровня.

Смешанная структура – это структура, объединяющая проектную и матричную структуру.

Осуществление проекта в рамках функциональной структуры – организация управления проектом осуществляется работниками, продолжающими выполнять функциональные обязанности, совпадающие с требованиями кадрового и функционального обеспечения проекта.

Проанализируйте ситуацию и выполните задание.

Ситуация.

В университете образовательная деятельность реализуется на базовых кафедрах.

На кафедре вуза N реализуются три вида программ:

- программы магистратуры по нескольким направлениям и профилям,
- программа профессиональной переподготовки менеджеров образования,
- программа дополнительного профессионального образования.

Управление профессорско-преподавательским составом и организацией работы кафедры осуществляется заведующим кафедрой.

Заведующий кафедрой выполняет следующие виды деятельности:

- руководит научной, учебной, методической и воспитательной работой на кафедре;
- осуществляет подбор и комплектование штатов профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала кафедры;
- руководит работой по развитию и совершенствованию учебно-материальной базы кафедры;
- контролирует и принимает меры по соблюдению трудовой дисциплины, охране труда;
- подводит итоги работы и отчитывается о результатах своей деятельности перед коллективом кафедры и др.

Реализация основных образовательных программ ведется по нескольким направлениям подготовки. Ответственность за реализацию программ, их ресурсное обеспечение несут руководители программ. Руководители образовательных программ как отмечает Громова Л. А. «...становятся ключевой фигурой на факультете и отвечают за набор на программу, трудоустройство выпускников, за формирование содержания программы и ее обеспечение преподавателями...».

В обязанности руководителей образовательных программ входит: формирование коллектива разработчиков из членов профессорско-преподавательского состава, квалифицированных специалистов практиков; организация и руководство деятельностью по разработке содержания структуры программы; определение базы практик; организация профориентационной работы с абитуриентами и др.

Задача.

Проанализируйте и дайте характеристику организационной структуре на кафедре N в образовательной организации высшего образования.

Требования к выполнению и оформлению задания: результат анализа и характеристика оформляются в соответствии с требованиями.

Текст анализа оформляется свободным стилем. Рекомендуемый шрифт – Times New Roman (14 пт), интервал – 1,5 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

Критерии оценивания: логичность, наличие аргументации, грамотность в оформлении.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Проанализируйте проекты, реализуемые в вашей организации. Из каких проектов вы бы сформировали портфель проектов?
2. Дайте характеристику стационарному и виртуальному проектному офисам. Обоснуйте применение каждого проектного офиса в управлении проектами в образовательной организации.
3. Охарактеризуйте проектно-ориентированную структуру?
4. Перечислите основные этапы организации проектного офиса.
5. Каковы принципы результативного проектного управления?
6. Когда целесообразно применять логико-структурный подход при внедрении проектного управления в организации?
7. Что такое офис управления проектами?
8. Какие возможности предоставляет офис управления проектами в обновлении системы управления организацией?

5.3. ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА В ОБРАЗОВАНИИ

Проектная культура – это НАДуровень проектного процесса.

*О. И. Генисариевский,
российский искусствовед, философ,
общественный деятель.*

Зрелость и результативность проектной деятельности, внедрение эффективного проектного управления в организации прояв-

ляется в создании уникальной организационной среды, основной характеристикой которой является проектная культура.

Проектная культура – это набор представлений, установок и поведения персонала, вовлеченного в проектную деятельность, позволяющий всем ее участникам, легко, слаженно и непринужденно реализовывать большинство проектов в интересах организации при минимальном использовании регрессивных механизмов с ее стороны. (А. Малахов).

Проектная культура как профессионально значимое качество специалиста, включающее ценностное отношение к проектной деятельности, владение проектными знаниями и умениями на индивидуально-творческом уровне, стремление к преобразованию действительности и совершенствованию своих проектных способностей. (И. Л. Белова).

Следовательно, проектная культура всегда связана с активной деятельностью и реализуется в проектных способах преобразования действительности и представляет собой составляющую профессиональной культуры.

Проектная культура представляет собой систему ценностей, представлений, навыков, традиций менеджеров образования, вовлеченных в проектную деятельность, позволяющая всем участникам самостоятельно, эффективно реализовывать проекты в интересах образования, что отмечает Генисариетский О. И., определяя проектную культуру как «... и реальность проектируемой среды обитания, и концепция, определяющая направленность проектных усилий, и система ценностей, идеал, питающий самосознание дизайнерского сообщества, его творческий жест в отношении к жизни...»[35].

Ценности – объект (интеллектуальный или материальный), который имеет позитивное значение для человека или общества [67].

Вопросы ценности в проектном управлении достаточно подробно рассмотрены в работах Керцнера Г., который подразделяет их на:

- базовые, достигаемые путем реализации корпоративной методологии проектного управления (повышение доверия в организации, улучшение командной работы, облегчение коммуникаций);

- стратегические ценности, ценности, получаемые в долгосрочной перспективе (узнаваемость бренда, соответствие государственным стандартам, репутация и имидж организации, накопление интеллектуальной собственности организации, повышение рейтинга или завоевание лидирующих позиций). При этом Керцнер Г. утверждает, что достижение предъявленных ценностей в организации будет невозможным при отсутствии стабильного проектного управления в организации.

Маркова А. П., Радионова В. Е. Хотунцев Ю. Л. и др. определяют проектную культуру как способ «...творческой самореализации человека, который продуцирует предметный мир, являющийся носителем идеалов и ценностей мира духовного, преобразовывает среду жизнедеятельности в соответствии с данными идеалами и ценностями...» [53].

Элементами проектной культуры выделяют:

- миссию и ценности проекта;
- принципы и нормы поведения в команде проекта;
- особенности делового взаимодействия участников проекта;
- система коммуникаций и культура общения;
- система принятия решений и правила неформальных отношений;
- привычки и традиции в команде проекта;
- трудовая и деловая этика.

В организации проектная культура осуществляется в следующих направлениях:

- внедрение комплекса мотивации, направленного на стимулирование сотрудников к принятию проектных принципов;
- развитие проектных компетенций сотрудников, направленное на формирование состава проектных специалистов, обладающих компетенциями, необходимыми для реализации проектов в организации;
- продвижение ценностей проектного управления представляет собой распространение проектных принципов среди сотрудников организации.

Проектная культура в образовательных организациях формируется на основе личностной культуры всех субъектов. Формирование проектной культуры – процесс достаточно продолжительный во времени, и поэтому речь идет о «выращивании» культуры. Бим-Бад Б. М., опи-

сывая методологические основы метода проектов, отмечает: «... разделение и упорядочивание труда, самоуправление и самодисциплина, межгрупповое соревнование в качестве и эффективности общепользовательного дела, ответственность за общий успех и ответственность всех за успех каждого».

Интересна позиция Шиварева П. В., характеризующего проектную культуру не только через создание материальных объектов, ценностей, норм и др., но и посредством освоения всего многообразия культурного наследия, а также его дальнейшего преобразования человеком в процессе образования.

Проектная культура субъекта отражается в культуре его проектного мышления, характере и этике проектной деятельности. Как отмечает Громыко Ю. В. «...внутри сферы проектного мышления разворачиваются и осуществляются все предшествующие исторические формы, конституирующие проектное мышление...» [38].

Проектное мышление как компонент проектной культуры обусловлено позиционно-ценностным и коммуникативно-смысловым взаимодействием участников проектной деятельности. В процессе проектной деятельности происходит включение членов команды проекта и участников проекта в процесс осознания сущности и возможности получения некоего конструктивного позитивного результата. Проектное мышление в сознании человека обеспечивает приобретение интеллектуальных умений, связанных с использованием процедур по одновременному удержанию в памяти / «в поле зрения», нескольких существенных параметров по разным направлениям развития ситуации.

В образовании востребованность проектирования и как следствие проектной культуры определяется их включением в число наиболее важных результатов образовательного процесса.

В структуре проектной культуры в образовании исследователи выделяют экологическую, концептуальную и аксиологическую составляющие (Генисаретский О. И.).

Экологическая составляющая проектной культуры – это ценностно-значимые образы проектируемой предметной среды, причем вне зависимости от того, возникли ли они сами собой в ходе исторического роста среды или были встроены в нее согласно воле проектиров-

щиков. Это и образы, наблюдаемые в среде, и образы, замышляемые и как-то документируемые проектировщиками. Важна их принципиальная средовая отнесенность, принадлежность среде.

Концептуальная составляющая проектной культуры – это творческие концепции, являющиеся содержанием творческого сознания, и программы, являющиеся содержанием творческой воли вместе с выраженными в них ценностными ориентациями субъектов проектирования, а также те методики, эвристики и поэтики, в терминах которых операционализируются текущие творческие замыслы проектировщиков.

Аксиологическая составляющая проектной культуры – это мыслимые, чувствуемые, осязаемые ценности данной проектной культуры и достижимые в ней ценностные состояния творческого сознания/воли, необходимые для личностной реализации проектного процесса.

Одним из проявлений проектной культуры является культура доверия.

Культура доверия характеризуется открытостью, доверием в общении, коллегиальностью принятия решений, искренностью членов команды.

Наличие культуры доверия в организации характеризуется минимизацией ошибок при принятии и реализации решений.

Овладение проектной культурой это способность самостоятельно осуществлять проектирование и проектировочную деятельность.

Формирование проектного мышления, проектных ценностей, норм управления проектами являются направлениями развития проектного управления.

Формирование проектной культуры в образовательной организации должно происходить поэтапно, с учетом развития проектного мышления у всех участников образовательного процесса. Понимание развития проектной культуры в образовательной организации возможно при фиксации результатов, рефлексии проектной деятельности.

Об уровне владения проектной культурой в образовательной организации можно судить по реализуемым в ней проектам.

Таким образом, проектная культура в образовании проявляется в понимании процессов, осуществляемых в культурно-обра-

зовательном пространстве, обеспечивающем множественность индивидуальных траекторий образовательного движения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание 1.

Формирование проектной культуры в образовательной организации невозможно без учета ценностной компоненты, как необходимой для установления личностного отношения к реализации проектного процесса.

Проект «...есть развернутое идеальное представление ценности проектана, того, что должно возникнуть...» (Бедов А. Н. «Позиции и этапы формирования проектной культуры»)

Ценности – это объекты, явления и их свойства, а также абстрактные идеи, воплощающие в себе общественные идеалы и выступающие как эталоны должного (Кордуэлл М. Психология. А - Я: Словарь-справочник / Пер. с англ. К. С. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 448 с.).

Ценностный компонент связан с мировоззренческой позицией человека, с формированием определенного набора ценностных ориентаций. Переход к ценностным ориентациям от ценностей осуществляет ценностная позиция.

Ценностная позиция представляет собой комплекс взаимосвязанных ценностных аспектов, совокупность отношения к окружающему миру. Ценностная позиция – это тенденция определенного способа оценки или ценностного поведения в какой-либо сфере деятельности.

Сформулируйте ценностные позиции реализованного вами или в вашей организации проекта и поясните их влияние на деятельность, имидж, перспективы развития образовательной организации. По результатам проведенного исследования заполните таблицу.

Ценностные позиции проекта	Выгоды реализации проекта	Риски реализации проекта

Требования к оформлению. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт), интервал – 1, 5 без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: четкость, однозначность понимания, грамотное оформление.

Задание 2.

По мнению Колесниковой И. А., отсутствие экологической составляющей проектной культуры, характеризующуюся средней соотносительностью, знаково-образной принадлежностью к определенной среде, «...иногда обрекает на неудачу самые привлекательные на первый взгляд проекты...» [51].

Выскажите свое мнение по данному положению, основываясь на материалах параграфа, собственном опыте проектной деятельности.

При наличии непонятных слов и словосочетаний обратитесь к словарям.

Требования к оформлению. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт), интервал – 1, 5 без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: четкость, однозначность понимания, грамотное оформление.

p/s. По результатам выполнения данного задания предполагается собеседование на семинарском (или практическом занятии)

Задание 3.

Проведите анализ проблемы с использованием метода волшебных вопросов.

Метод также называют методом Киплинга или 5W1H. Суть метода заключается в последовательной постановке вопросов:

кто, что, когда, где, как, почему. Ответы на вопросы позволяют в рамках решаемой проблемы провести сбор информации и выработать идеи и проектные решения. При затруднении можно в качестве примера использовать материал статьи Жданкина Н. А. и Леоновой М. А. «Повышение эффективности проектного управления с помощью инноваций» [43].

Вопрос	Ответ
Who? Кто вовлечен в проблему и мог бы повлиять на ее решение?	
What? Что создает проблему неэффективного проектного управления?	
Where? Где проявляется данная проблема?	
When? Когда проблема проявляется?	
Why? Почему данная проблема появляется? (Причины возникновения)	
How? Как решить проблему? (Пути решения)	

Требования к оформлению. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (12 пт), интервал – 1, без дополнительных интервалов между абзацами. Текст в таблице без отступов.

Размеры полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Критерии оценивания: четкость, однозначность понимания, практико ориентированность, грамотное оформление.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Как по-разному воспринимается феномен ценности различными стейкхолдерами?
2. Назовите составляющие проектной культуры.
3. По каким направлениям осуществляется формирование проектной культуры в организации?
3. Перечислите элементы проектной культуры.
4. Охарактеризуйте культуру доверия, как проявление проектной культуры.

5. По каким параметрам определяется владение проектной культурой педагогом?
6. Сформулируйте особенности проектного мышления.
7. Кто должен внедрять проектную культуру в образовательной организации?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

І. Нормативные документы

1. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. URL: https://www.ryazangov.ru/upload/iblock/930/gost-r-54869_2011.pdf (дата обращения: 21.01.2019).
2. ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. URL: https://www.isopm.ru/metodicheskie_osnovy/gosts/gost-r-54870-2011/ (дата обращения: 21.01.2019).
3. ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. URL: https://www.isopm.ru/metodicheskie_osnovy/gosts/gost-r-54871-2011/ (дата обращения: 21.01.2019).
4. ГОСТ Р 56715.5-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200127269> (дата обращения: 02.02.2019).
5. Доклад Правительства Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования от 30 мая 2018 года № 3929-п-П8. URL: <https://kosygin-rgu.ru/filemanag/Uploads/umo/08-06-2018/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20477260-7.pdf> (дата обращения: 24.12.2018).
6. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 02.02.2019).
7. Стандарт ФЕРМА. URL: http://www.rrms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf_RU_2005.pdf (дата обращения: 23.01.2019).

8. Постановление Российской Федерации от 15 октября 2016 года № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206009/ (дата обращения: 16.02.2019).
9. Постановление Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». URL: <http://static.government.ru/media/files/gLitA0z6PBOIreUV4AOA0v1otm15jdo.pdf> (дата обращения: 18.02.2019).
10. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155553/ (дата обращения: 24.12.2018).
11. Распоряжение Правительства от 25 января 2018 года № 80-р по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год. URL: <http://static.government.ru/media/files/v8cHzsePmCGYuI2ErAutiUjd0fexgAe.pdf> (дата обращения: 12.01.2019).
12. Указ президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://kremlin.ru/acts/news/57425> (дата обращения: 14.01.2019).

II. Научная и учебно-методическая литература

13. *Алешин Я. Л.* Инновационный образовательный проект // Научные идеи Т. И. Шаповой в развитии современного образования: Материалы V научно-практ. конф. – М.: УЦ «Перспектива», 2016. – С. 57–65.
14. *Анисимов С. Н., Анисимова Е. В.* Управление проектами. Российский опыт. – СПб: Вектор, 2006. – 240 с.
15. *Аньшин В. М.* Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони ; под ред. В. М. Аньшина, О. М. Ильиной. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с.

16. *Артемьева Т. В., Тульчинский Г. Л.* Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. – СПб.: Издательство «Лань», 2010. – 286 с.
17. *Асмолов А. Г.* Конструирование образов образования в науке и культуре // Образовательная политика. – 2016. – № 1. – С. 86–88.
18. *Асмолова Л. М.* Введение в управление образовательной организацией: модальность, мода и модель. URL: https://edusev.ru/consultation/management/vvedenie_v_upravlenie_obrazovatelnoj_organizaciej_modalnost_moda_i_model (дата обращения: 26.02.2019).
19. *Асмолова Л. М.* Мотивационный менеджмент как инструмент организационного развития образовательных организаций в условиях ФГОС. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsionnyu-menedzhment-kak-faktor-uspeshnosti-obrazovatelnyh-organizatsiy-v-usloviyah-vvedeniya-fgos> (дата обращения: 23.02.2019).
20. *Бакша Н. В.* Антикризисное управление: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2013. – 300 с. URL: http://tmnlib.ru:82/upload/books/PPS/Bakcha_152_Antikrizisnoe_upravlenie_2013.pdf (дата обращения: 17.02.2019).
21. *Баркалов С. А.* Теория и практика управления качеством в социально-экономических системах: Монография / С. А. Баркалов, В. Е. Белоусов, Л. Р. Маилян; под ред. В. Н. Буркова. – Воронеж: Издательство «Научная книга», 2013. – 580 с.
22. *Белова И. Л.* Развитие проектной культуры будущего дизайнера-педагога: моногр / И. Л. Белова. – Н-Новгород: ВГИПУ, 2007. – 160 с.
23. *Богомолова А. В.* Управление ресурсами проекта учебное пособие / А. В. Богомолова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 160 с. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480521> (дата обращения: 12.08.2018).

24. *Боронина Л. Н.* Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 112 с.
25. *Васильев М. В.* Проблема функционирования команды как особого вида социальной группы / ИСОМ. – 2016. – № 4–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-funktsionirovaniya-komandy-kak-osobogo-vida-sotsialnoy-gruppy> (дата обращения: 11.12.2018).
26. *Веснин В. Р.* Менеджмент. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
27. *Воровщиков С. Г., Новожилова М. М.* Менеджмент в образовании: Учебное пособие. – М.: ГБОУ ДО «Учебно-спортивный центр» Москомспорта, 2012. – 312 с.
28. *Воровщиков С. Г., Новожилова М. М.* Школа должна учить мыслить, проектировать, исследовать: Управленческий аспект. – М.: «5 за знания», 2008. – 352 с.
29. *Воровщиков С. Г., Родионова Т. К.* Как правильно разработать образовательный проект и провести учебное исследование: дидактико-методическое сопровождение проектной и исследовательской деятельности учащихся. – М.: «5 за знания», 2017. – 67 с.
30. *Воропаев В. И.* Математические модели управления для руководителя и команды управления проектом (часть 1) / В. И. Воропаев, Я. Д. Гельруд // Управление проектами и программами. – 2014. – Вып. 1 (37). – С. 62–71.
31. Все о командообразовании: руководство для тренеров / Манфред Геллерт, Клаус Новак. – М.: Вершина, 2006. – 352 с. URL: <http://www.klex.ru/dli> (дата обращения: 12.11.2018).
32. *Вылегжанина А. О.* Мультипроектное управление и системы проектного управления: учебное пособие. / О. А. Вылегжанина. – М.–Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 160 с.
33. *Выходцева Е. А., Малышкин Н. Г.* Особенности проектной культуры в контексте жизненного цикла проекта // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXI междунар. науч.-практ. конф. № 11(31). – Новосибирск:

- СибАК, 2013. URL: <https://sibac.info/conf/econom/xxxi/34740> (дата обращения: 18.11.2018).
34. *Галеева Н. Л.* Дорожное картирование как метод стратегического управления в сфере образования в России и за рубежом // Притяжение образования. Пятые Сабуровские чтения: тезисы докладов. – М.: Логос, 2015. – С. 106–128
 35. *Генисаретский О. И.* Философия проектности: Из истории проектной культуры второй половины XX века / О. И. Генисаретский. – Москва: URSS: ЛЕНАНД, сор. 2015. – 399 с.
 36. *Горбовцов Г. Я.* Системы управления проектом: Учебное пособие / Г. Я. Горбовцов. – М. : Евразийский открытый институт, 2011. – 341 с.
 37. *Готин С. В.* Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С. В. Готин, В. П. Калоша. – Москва: ООО «Вариант», 2007. – 118 с.
 38. *Громыко Ю. В.* Проектное сознание: Руководство по программированию и проектированию в образовании для систем стратегического управления. – М.: Институт учебника Paideia, 1997. – 560 с.
 39. *Груничев А. С.* Управление проектами: учебное пособие. – Казань: КГТУ, 2009. – 255 с.
 40. *Гурьянова Э. А., Зайнуллина М. Р., Мещерякова С. А., Набиева Л. Г., Новикова Е. Н., Палей Т. Ф., Ревкова Е. Г.* Реализация проектно-ориентированной модели управления в сфере высшего профессионального образования: Монография. Казань: Изд-во Института экономики и финансов К(П)ФУ, 2012. – 160 с.
 41. *Домрачева С. А.* Социально-педагогическое проектирование: учебное пособие / Мар. Гос. Ун-т: С. А. Домрачева. – Йошкар-Ола, 2012. – 106 с.
 42. *Евдокимова Е. С.* Технология проектирования в ДОУ. – М.: СФЕРА, 2008. – 63 с.
 43. *Жданкин Н. А., Леонова М. А.* Повышение эффективности проектного управления с помощью инноваций. / Н. А., Жданкин, М. А. Леонова // Менеджмент сегодня. – № 2 (98). – 2017. – С. 83–97.

44. *Здобникова Л. В.* Фандрайзинг в образовании. / Л. В. Здобникова // Портал педагога // URL <https://portalpedagoga.ru/servisy/publik/publ?id=1977> (дата обращения: 03.02.2019).
45. *Зильберштейн О. Б., Невструев К. В., Семенюк Д. Д., Шкляр Т. Л., Юрковский А. В.* Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Интернет-журнал Науковедение. 2016. № 3 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-steykholderov-na-primere-rossijskih-predpriyatij> (дата обращения: 23.01.2019).
46. *Ивасенко А. Г.* Управление проектами / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 327 с.
47. *Канаев Б. И.* Что происходит с системой школьного образования? //Перспективы развития современного образования: от дошкольного до высшего: Сб.ст. Девярых Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образовательными системами / Отв. ред. С. Г. Воровщиков, О. А. Шклярова. Ч. 2. – М., МПГУ, 2017. – С. 78–96.
48. *Каракозов С. Д., Лопаткин В. М.* Педагогическое проектирование информационных систем управления образованием // Ползуновский вестник. – 2005. – № 1. – С. 185–198.
49. *Кашцев А. В.* Социально-философское осмысление содержания технического проектирования как научного феномена / А. В. Кашцев // Философские науки – № 5. – 2013 – С. 49–51.
50. *Кладов А. В.* Использование функционального и процессного подходов к управлению производственными процессами / Вестник ВГТУ. – 2011. – № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-funktsionalnogo-i-protsessnogo-podhodov-k-upravleniyu-proizvodstvennymi-protsessami> (дата обращения: 17.02.2019).
51. *Колесникова И. А.* Педагогическое проектирование: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская; Под ред. И. А. Колесниковой. – М: Издательский центр «Академия», 2005. – 288 с.
52. *Корнеев Д. Н., Корнеева Н. Ю.* Фандрайзинг как аддендум эффективной инновационной деятельности профессиональ-

- ной организации. / Д. Н. Корнеев, Н. Ю. Корнеева // Вестник учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. – 2015. – Вып. 1 (48). – С. 152–162.
53. *Крылов Д. А.* Формирование технологической культуры у будущих педагогов: монография. – Казань, Офсет-сервис, 2010. – 182 с.
54. *Курбатов В. И., Курбатова О. В.* Социальное проектирование: Учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 416 с.
55. *Лазарев В. С.* Системное развитие школы: модель системно-целевого управления развитием школы. – М.: Педагогическое общество России, 2003. – 304 с.
56. *Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г.* Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
57. *Максин Д. Г.* Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации – М.: НПК «Поток», 2015. – 132 с.
58. *Маркова С. М., Седых Е. П.* Теоретические основы проектного управления образовательными системами. / С. М. Маркова, Е. П. Седых // Наука и школа, 2011. – № 3 – С. 8–10.
59. *Мацкевич С. А.* Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки профессионалов/ С. А. Мацкевич; науч. ред. А. Н. Мирошниченко. – Минск: И. П. Логвинов, 2011. – 260 с.
60. *Медникова Л. А.* Педагогическое проектирование деятельности, как эффективная образовательная технология // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2017. – № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskoe-proektirovanie-deyatelnosti-kak-effektivnaya-obrazovatel'naya-tehnologiya> (дата обращения: 17.02.2019).
61. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – 672 с.
62. *Мироненко Н. В., Леонова О. В.* Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом // Управленческое проек-

- тирование. – 2017 г. – № 6 – С. 65–72. URL: https://sziu.ranepa.ru/images/nauka/UK_DOI/6_17/Mironenko_6_17.pdf (дата обращения: 06.02.2019).
63. *Моисеев А. М.* Стратегическое управление развитием школы / А. М. Моисеев // Народное образование.– 2015.– № 5.– С. 71–79.
64. *Моисеев А. М.* Стратегическое управление школой: Вопросы и ответы: Монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций в двух томах. / Под ред. О. М.Моисеевой. – М.: АСОУ, 2014., Т. 1. – 251 с., Т. 2 – 354 с.
65. *Монахов В. М.* Теория педагогических технологий: методологический аспект // Известия ВГПУ. 2006. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pedagogicheskikh-tehnologiy-metodologicheskiiy-aspekt> (дата обращения: 12.11.2018).
66. *Наумов Н. Д., Прикот О. Г., Родиков А. С.* Современные технологии управления на проектной основе: Учебное пособие. – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманитар. ун-та, 2009. – 126 с.
67. *Некрасова Н. А., Некрасов С. И.* Философия науки и техники: Тематический словарь справочник. Учебное пособие. – М.: МИИТ, 2009. – 424 с.
68. *Никонова И. А.* Проектный анализ и проектное финансирование / И. А. Никонова. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 154 с.
69. *Новиков Д. А.* Управление проектами: организационные механизмы / Д. А. Новиков. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.
70. *Новиков Д. А.* Теория управления образовательными системами. – М.: Народное образование, 2009. – 416 с.
71. *Новиков А. М., Новиков Д. А.* Образовательный проект (методология образовательной Деятельности). – М.: «Эгвес», 2004. – 120 с.
72. *Панфилова М. А.* Проектирование как ключевой компонент педагогической деятельности. / М. А. Панфилова // Интеграция образования. – № 12. – 2005. – С. 149–154.
73. *Патаракин Е. Д., Реморенко И. М., Буров В. В., Парфенов Р. В.* Выявление ключевых участников социально-педагогических

- проектов // Образовательные технологии и общество. – 2015. – № 2 – С. 675–692.
74. *Петрова Е. А.* Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Ч. 1. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (дата обращения: 19.12.2018).
75. *Полковников А. В.* Управление проектами. Полный курс MBA / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2013. – 552 с.
76. *Поташник М. М.* Эксклюзивные аспекты управления школой. Пособие для руководителей образовательных учреждений. – М.: Легион, 2016. – 288 с.
77. Проектное обучение: практики внедрения в университетах. / Под ред Л. А. Евстартовой, Н. В. Исаевой, О. В. Лешукова. – М., 2018. – 154 с. URL: <https://uni.hse.ru/data/2018/07/02/1153130829/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BE%D0%B2%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BE%D0%B1%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf> (дата обращения: 13.02.2019).
78. *Колобов О. А., Колобова С. А., Фадеева М. В., Хрыков В. П.* Проектное развитие. Руководство к действию. / Учебное пособие. – Нижний Новгород: Дипломатический институт Св. Бл. князя А. Невского; Центр социального развития и противодействия наркотизации; ИДМРР, 2015. – 100 с.
79. *Репина Г. А., Веселовский К. О.* Адаптационная дисциплина «Социально-педагогическое проектирование»: опорные конспекты, тесты, материалы для размышления. – Смоленск: Издательство ГАУ ДПО СОИРО, 2017. – 182 с.
80. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). URL: http://www.pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok_5th_2013_rus.pdf (дата обращения: 01.02.2019).

81. *Савенкова Е. В.* Анализ и оценка рисков: методические указания к практическому занятию по дисциплине «Управление рисками в образовании» / Сост. Е. В. Савенкова. – Москва: МПГУ, 2018. – 24 с.
82. *Светенко Т. В., Галковская И. В., Яковлева Е. Н.* Стратегический план развития школы в условиях изменений. Рабочая тетрадь. – М.: НФПК, 000 «Миралл», 2005. – 80 с.
83. *Сериков В. В.* Проблема целостности образовательных систем // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2017. – С. 14–20.
84. *Сиденко Е. А.* Методика «Зеркало инновационных преобразований в практике» как основа разработки педагогического проекта в условиях введения ФГОС // Эксперимент и инновации в школе. 2011. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-zerkalo-innovatsionnyh-preobrazovaniy-v-praktike-kak-osnova-razrabotki-pedagogicheskogo-proekta-v-usloviyah-vvedeniya-fgos> (дата обращения: 19.01.2019).
85. *Симонов В. П.* Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании: учеб, пособие – М.: Высш. образование. 2007 – 357 с.
86. *Скорев Е. Н.* Внедрение проектного управления на предприятии и измерение эффективности процессов управления проектами // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1016–1020. URL: <http://e-koncept.ru/2016/96118.htm> (дата обращения: 25.02.2019).
87. *Скурихин М. Н.* Управление проектами: учебное пособие. Сибирский ин-ут управления – филиал РАНХиГС. – 2016. – 204 с.
88. *Смирнов А. П.* Концептуальные основы благотворительности как системы и механизмы ее развития в образовательных учреждениях / А. П. Смирнов // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). – Пермь: Зебра, 2015. – С. 10–14.
89. Современное технологическое образование: материалы XXIII Международной научно-практической конференции по проблемам технологического образования / под ред. Ю. Л. Хотунцева. – М.: МПГУ, 2017. – 297 с.

90. Социальное проектирование в образовании и практике социальной работы: учеб. пособие / А. В. Старшинова и др.; [под общ. ред. А. В. Старшиновой]; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 160 с.
91. Социология: курс лекций. – М.: МГТУ ГА, 2006. – 95 с.
92. Толковый словарь «Инновационная деятельность». Термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я). 2-е изд., доп. – Новосибирск: Сибирское научное издательство. Отв. ред. В. И. Суслов, 2008.
93. *Третьяков П. И.* Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии. – М.: ООО «Издательство СКРИПТОРИЙ 2003», 2005. – 568 с.
94. *Третьяков П. И., Митин С.Н., Бояринцева Н. Н.* Адаптивное управление педагогическими системами. – М.: Издательский центр Академия, 2003. – 368 с.
95. *Третьяков П. И., Шарай Н. А.* Основы системы управления образованием по результатам / П. И. Третьяков, Н. А. Шарай // Научные идеи Т. И. Шамовой в развитии современного образования: Материалы V научно.-практ. конф. – М.: УЦ «Перспектива», 2016. – С. 8–17.
96. Управление инновационными проектами и программами: учебное пособие / В. В. Быковский, Е. С. Мищенко, Е. В. Быковская и др. – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.
97. Управление персоналом: учебник /Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др. ; под ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 568 с.
98. Управление проектами: практикум / сост. Е. Д. Молчанова. – Иркутск: ИрГУПС, 2017. – 52 с.
99. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / коллектив авторов; под ред. проф. М. Л. Разу. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНО-РУС, 2010. – 760 с.
100. *Цунес Г. Л.* Система управления проектами: интегрированный подход. URL: http://www.big.spb.ru/publications/other/restruct/system_upr_proekt_integr_podhod.shtml (дата обращения: 07.02.2019).

101. *Чичерин Ю. А., Суворова Н. Н.* Проектный менеджмент: систематизированное изложение теоретических основ // IV Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2012 года. URL: <https://www.rae.ru/forum2012/pdf/0643.pdf> (дата обращения: 07.02.2019).
102. *Шамова Т. И.* Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова; под ред. Т. И. Шамовой. – 5-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 384 с.
103. *Шевченко Д. А.* Фандрайзинг образовательной организации: Учебное пособие для обучающихся по дополнительным профессиональным программам / Д. А. Шевченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 335 с.
104. *Шевченко М. В.* Ценностные социокультурные доминанты российской благотворительности: дис. ... канд. филос. наук. / Михаил Владимирович Шевченко // Ростов-на-Дону, 2014. – 245 с.
105. *Шклярова О. А. Тиунова В. В.* Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации / О. А. Шклярова, В. В. Тиунова – М.: 5 за знания, 2018. – 286 с.
106. *Юсупов В. З.* Проектирование адаптивной образовательной среды. – Киров, 2001. – 13 с.
107. *Яковлева Н. Ф.* Проектная деятельность в образовательном учреждении: Учеб. пособие. – 2-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2014. – 144 с.
108. *Kerzner H.* Value-driven Project Management. USA, 2009.

III. Электронные ресурсы

109. Проектные сервисы. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/citaty-ob-upravlenii-proektami-ot-poetov-do-professionalov> (дата обращения: 02.02.2019).
110. Проектная практика. URL: <https://pmpractice.ru/> (дата обращения: 02.02.2019).
111. Сайт сообщества профессионалов по привлечению ресурсов. URL: <http://fundraising.ru> (дата обращения: 01.03.2019).

ГЛОССАРИЙ

Верификация – наблюдение, демонстрирующее устойчивость проекта по времени для подтверждения его обоснованности.

Грант (англ. «grant» – дар, дотация, стипендия) – это целевая финансовая дотация, предоставляемая физическим лицам, группам людей, организациям на проведение научных исследований, обучение и другие цели с последующим отчетом об их использовании и объективных результатах (научные работы, публикации, исследования, статистика).

Грантодатели – организации, фонды, юридические и частные лица, получившие право осуществлять данную деятельность на территории Российской Федерации в установленном Правительством РФ порядке.

Жизненный цикл проекта – это модель поэтапного развития проекта (стадии проекта) во времени от замысла до закрытия проектной задачи.

Команда – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации.

Команда проекта – это группа сотрудников/людей, непосредственно работающих над осуществлением программы, проекта и подчиненных руководителю/лидеру, несущему основную ответственность за качество его реализации.

Матричная структура – система с открытыми связями и двойной ответственностью (за качественное выполнение функций в масштабе организации и протяжении определенного времени и выполнение определенной функции в границах проекта) исполнителей любого уровня.

Менеджер проекта – лидер, инициирующий и обеспечивающий реализацию проекта, поддерживающий активность,

творческие проявления команды, регулирующий командное взаимодействие, предупреждающий негативные проявления.

Мультипроектное управление – особый вид проектного управления осуществляющий управление рядом параллельно идущих проектов, выполняемых независимо друг от друга, но использующих общие ресурсы и конкурирующих за их обладание.

Ограничения проекта – это совокупность факторов, который влияют на ход его реализации.

Организационная культура проекта – интегральная характеристика команды проекта как организационной структуры, включающая такие элементы, как система ценностей, образцы поведения, способы оценки результатов, типы управления.

Организационная структура проекта – соответствующее проекту временное образование, включающее всех его участников и создаваемое для оперативного управления деятельностью по достижению целей проекта.

Перенос (перераспределение) риска – передача или частичная передача риска другой стороне, позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей образовательной организации.

Пилотный проект – проект ограниченного масштаба, выполняемый до начала осуществления аналогичного, но полномасштабного проекта, с целью оценки его будущих возможных затрат (времени, финансов, персонала и пр.), получаемых эффектов, сопутствующих побочных явлений, а иногда и самой целесообразности.

Портфель проекта – это набор проектов или программ и других видов деятельности, объединенных для обеспечения эффективного управления, направленного на достижение стратегических целей организации.

Предпроектный анализ проекта – выявление проблемы, ее масштабов, характерных особенностей.

Принятие риска – образовательная организация допускает возможное наступление неблагоприятных последствий ри-

ска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.

Программа проектов – пакет программно-организационных разработок (относительно самостоятельных проектов) по реализации основных (или всех) направлений функционирования и стратегического развития организации.

Проект – отдельное новое мероприятие с определенным началом и концом, направленное на достижение конкретной цели, которая представлена не только ожидаемым результатом, но и определенным продуктом, предполагающее координированное выполнение взаимосвязанных действий всех членов команды проекта.

Проектирование – целенаправленная деятельность по планированию, моделированию и практической реализации нововведения или изменение существующей конкретной ситуации.

Проектная культура – это набор представлений, установок и поведения персонала, вовлеченного в проектную деятельность, позволяющий всем ее участникам, легко, слаженно и непринужденно реализовывать большинство проектов в интересах организации при минимальном использовании регрессивных механизмов с ее стороны.

Проектная структура – выделение персонала под проект на полный рабочий день, все работники подчиняются непосредственно менеджеру проекта.

Проектное управление – специфический вид управленческой деятельности, основанный на проектном подходе в управлении процессами и ресурсами.

Проектный менеджмент или **управление проектами** (англ. project management) в широком понимании – это профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов путем воздействия на работников для успешного осуществления проектов.

Проектный офис, офис управления проектами (ОУП) (project office) – это организационная структура, стандарти-

зирующая процессы руководства проектами и способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами.

Снижение риска – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем.

Социально-педагогическое проектирование – определенным образом организованная поисковая, исследовательская деятельность, предполагающая не только достижение результата, оформленного в виде практического выхода, но и организацию процесса достижения этого результата.

Социальный проект – желаемое будущее объекта социальной сферы, которое может осуществиться при наличии определенных ресурсов в период его реализации.

Стейкхолдер/стейкхолдеры проекта – физическое лицо, группы людей или организации, интересы которых связаны с проектом, а их влияние сказывается на процессе и результатах реализации на определенных стадиях жизненного цикла проекта.

Уклонение от риска – уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском.

Управление коммуникациями – обеспечение поддержки взаимодействий между участниками проекта, передачу, управление проектной информацией, направленной на поддержку целей проекта.

Управленческое проектирование (управленческий проект) – это целенаправленный, мотивированный способ изменения конкретной образовательной ситуации, упорядочения деятельности всех субъектов образовательного процесса – участников реализации проекта, а также создания специальной системы управления и всестороннего сопровождения и поддержки этой деятельности.

Управленческое проектирование в образовании – это предварительная разработка основных деталей предстоящей совместной деятельности управляющей и личностной управ-

ляемой подсистем в целях перевода образовательного учреждения или его модуля в новое, более совершенно состояние.

Фандрайзинг, иногда фандрейзинг (от англ. fundraising) – процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т. д.), которые организация не может обеспечить самостоятельно и которые являются необходимыми для реализации определенного проекта или своей деятельности в целом.

Фенотиповая модель – это описание совокупности свойств и качеств обеспечивающих оптимальную эффективность в выполнении как отдельных функций, так и своей роли/деятельности в целом.

Учебное издание

Савенкова Елена Викторовна
Шклярова Ольга Анатольевна

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-методическое пособие

Оформление обложки *Удовенко В. Г.*
Компьютерная верстка *Дорожкина О. Н., Потрахов И. А.*

Издается в авторской редакции.

Авторы несут ответственность за достоверность приведенных фактических материалов,
корректность цитирования и правильность указания источников

Управление издательской деятельности
и инновационного проектирования МПГУ
119571, Москва, Вернадского пр-т, д. 88, оф. 446.
Тел.: (499) 730-38-61
E-mail: izdat@mpgu.su



Подписано в печать 20.03.2019. Формат 60x90/16.
Бум. офсетная. Печать цифровая. Объем 12,75 п. л.
Тираж 500 экз. Заказ № 919.

ISBN 978-5-4263-0740-7

